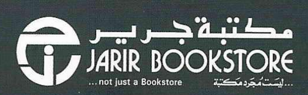
قبل الإقناع

طريقة ثورية للتأثير والإقناع

روبرت سيالديني

مؤلف الكتاب الأكثر مبيعًا عالميًا
INFLUENCE



قبل
الإقناع

قبل الإقناع

طريقة ثورية للتأثير والإقناع

روبرت سيالديني





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarir.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

الطبعة الأولى ٢٠١٨

PRE-SUASION

A Revolutionary Way to Influence and Persuade

ROBERT CIALDINI



إهداء إلى هيلي، وداوسون وليا - لم أحب مطلقًا أن يعطيني رؤسائي أوامر إلى أن أصبح لديَّ أحفاد، والذين كانوا بكل الاعتبارات مصدر البهجة في حياتي.

المحتويات

شكر وتقدير	١
ملاحظات المؤلف	٣

الجزء ١

الإقناع المسبق: التركيز على الانتباه	٧
١: *الإقناع المسبق: مقدمة*	٩
٢: *اللحظات المميزة*	٢٥
٣: *أهمية الانتباه ... تكمن في أهميته*	٣٧
٤: *ما يقع في بؤرة التركيز يصبح سببًا*	٥٦
٥: *العوامل الجاذبة للانتباه ١: الجاذبات*	٧٢
٦: *العوامل الجاذبة للانتباه ٢: المستقطبات*	٨٦

الجزء ٢

العمليات: دور الربط	١٠١
٧: *أفضلية الروابط: أنا أربط، إذن أنا أفكر*	١٠٣
٨: *جغرافيا الإقناع: جميع الأماكن والآثار الصحيحة*	١٢٠
٩: *آليات الإقناع المسبق: المسببات والصعوبات والمقومات*	١٣٧

الجزء ٣

أفضل الممارسات: تعزيز الإقناع المسبق ١٥٥

١٠: الطرق الست الرئيسية للتغيير، باعتبارها طرقًا مختصرة ذكية ١٥٧

١١: الاتحاد ١: التواجد معًا ١٧٨

١٢: الاتحاد ٢: العمل معًا ١٩٦

١٣: العرف الأخلاقي: ما تجب مراعاته قبل الإقناع المسبق ٢١٣

١٤: ما بعد الإقناع: التأثيرات اللاحقة ٢٢٨

المراجع ٢٣٨

الملاحظات ٣٣٧

الفهرس ٤٠٥

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر لكل من ساعد على إخراج هذا الكتاب للنور، وتأتي على رأس القائمة بوبيت جوردن، التي عاشت معي جميع مراحل الكتاب، والتي كان ذهنها المتقد، وانتباهها الشديد، وقلبها المحب كلها عوامل لا تقدر بثمن. وإلى دوج كينريك، وجريج نايدرت، وليندا ديمان، وجينيفر جوردان، وجيري ألين وتشاري مونجر - الذين قرأوا فصولًا بعينها أو بعض الفصول، وقدموا اقتراحات رائعة. وإلى كل من قدم باستمرار تغذية راجعة مفيدة حول مسودة بأكملها - إلى نيجل ويلكوكسن الذي استعرض كتابي استعراضًا مفيدًا وقدم توصيات قيمة. وإلى "أندرو وايت" الذي أطلعني على كيفية تحسين المادة النصية باستخدام المعلومات من مصادر الإنترنت. وإلى ريتشارد سيالديني وكاثرين وانسلي سيالديني اللذين خاضا عناء قراءات طويلة لمسودات الفصول، ورغم ذلك ظلا على درجة كافية من التركيز للإدلاء بالملاحظات وتقديم الدعم الذي أقدره كثيرًا. وإلى آنا روبيكا التي قدمت تعليقات رائعة من منظورين مختلفين بصفتها مفكرة متعمقة وكون الإنجليزية ليست لغتها الأم، ما جعلني أشحذ تفكيري وأبسط من لغتي.

أخيرًا، هناك شخصان مهنيان في مجال النشر يستحقان تقديرًا خاصًا؛ فكلاهما لا يستحق شكري فحسب وإنما توصية خالصة لأي مؤلف يحتاج إلى ناشر، أولهما هو وكيلي، "جيم ليفين"، الذي كان بمثابة عطية من الله، يوجهني خلال العملية بأكملها، وفقًا للمثل الأخلاقية العليا، وباحترافية وفطنة لا تفتران أبدًا، وثانيهما هو محرري بدار نشر سايمون آند شوستر "بين لوهنين"، الذي كان داعمًا قويًّا للمشروع داخل المؤسسة ومصدرًا للمشورة التحريرية الممتازة لعملية الكتابة؛ وكان لمساهماته الأثر في أن أصبح المنتج النهائي أفضل بكثير.

أنا محظوظ بكل العون الذي أسداني إياه هؤلاء الأفراد.

ملاحظات المؤلف

في عام ١٩٤٦ نشر الشاعر "دبليو. إتش. أودن" قصيدة تتضمن بيتًا به نصيحة جادة: "لا تجلس مع الإحصائيين ولا ترتكب حماقة خاصة بعلم الاجتماع". ولفترة طويلة، بدا أن الجميع، بمن فيهم صناع القرار رفيعو المستوى، قد اتفقوا مع هذه النصيحة، مفضلين بناء خياراتهم على الحدس، والتجربة الشخصية، والسرد. وبالرغم من أن تغيير المصطلح كان مطلوبًا في كل حالة (تغير اسم الإحصائيات الآن ليصبح تحليلات البيانات، وتغير مصطلح العلوم الاجتماعية الآن ليصبح علم السلوك)، فإن ذلك العصر قد ولى.

وحل محله عصر "اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة" في المؤسسات الكبرى في المجتمع: المؤسسات التجارية، والمؤسسات الحكومية، والمؤسسات التعليمية، ومؤسسات الدفاع، والمؤسسات الرياضية. إنه عصر يقدر المعلومات الآتية من محللي البيانات الضخمة وخبراء علم السلوك. وليست لديَّ معرفة مباشرة حول كيفية حدوث التحول في مجال التحليلات الإحصائية، لكنني كنت قادرًا على أن ألاحظ بنفسي ارتقاء مكانة علم السلوك من خلال خبراتي كعالم نفسي اجتماعي ومؤلف كتاب *Influence*.

عندما صدر كتاب *Influence* لأول مرة، في عام ١٩٨٤، لم يُحدث أي تأثير. كانت المبيعات مخيبة للآمال لدرجة أن دار النشر ألغت الميزانية المخصصة للإعلان والدعاية، موضحة أن عدم القيام بذلك سيكون "إهدارًا للأموال في شيء عديم القيمة". وكان عدد قليل من القراء مهتمين بما كان سيقوله العالم النفسي الاجتماعي عن التأثير الاجتماعي. وقد انتهت تلك المشكلة بعد أربعة أو خمسة أعوام حيث بدأت نسب مبيعات الكتاب في الزيادة؛ ليكون من ضمن قوائم الكتب الأكثر مبيعًا، وقد ظل

كذلك منذ ذلك الحين. أعتقد أنني أعرف ما وراء هذه الزيادة: إنه عامل الزمن. ففي ذلك الوقت، كانت فكرة اتخاذ القرار القائم على الأدلة تحظى بقبول واسع النطاق، وقدم كتاب *Influence* نوعًا من أنواع الأدلة القيمة - المأخوذة من الأبحاث العلمية وأبحاث علم النفس الاجتماعي حول فن الإقناع الناجح - التي لم تكن متاحة من قبل، على الأقل في مكان واحد يسهل الوصول إليه.

وهناك عنصران إضافيان قد لعبا دورًا في الانتشار الحالي لتحليلات علم النفس الاجتماعي تلك وفي شهرة كتاب *Influence*. العنصر الأول هو صعود مكانة الاقتصاد السلوكي، وهي طريقة لفهم القرارات الاقتصادية البشرية التي قامت، في مجالات معينة، بتحدي التفكير الاقتصادي التقليدي وزحزحته عن مكانته. وبالرغم من تأكيده على مكانته، فإن الاقتصاد السلوكي أدخل جوانب من أفكار علم النفس الاجتماعي (على سبيل المثال، اللامنطقية المعتادة في السلوك البشري) ومنهجيته (التجارب العشوائية والتجارب المضبوطة).

يشعر البعض من زملائي بالاستياء من أن خبراء الاقتصاد السلوكي لم ينسبوا لهم الفضل ونسبوه لأنفسهم في اكتشافات عديدة دون إثبات وجودها، والتي تتشابه إلى حد كبير مع اكتشافات علم النفس الاجتماعي. وأنا لا أتفق معهم. فعلى الرغم من وجود قدر من التداخل، فإنه ليس كبيرًا. إضافة إلى ذلك، إذا افترضنا العكس، فإن الاقتصاد السلوكي قد رفع من المكانة العامة لعلم النفس الاجتماعي بتبني بعض السمات الأساسية وجعلها منطقية في أذهان صانعي القرار. كان هناك وقت، لا يزيد على عشر سنوات مضت، كان لا يتم فيه توجيه دعوات لعلماء النفس الاجتماعيين لحضور المؤتمرات الدولية وفقًا لسياسات حكومية أو اقتصادية. وأكرر، هذا الزمن قد ولى.

أما العامل الآخر الذي أسهم في القبول الحالي لطرق علم النفس الاجتماعي، فهو الاستعداد الملحوظ لعلماء النفس الاجتماعيين لعرض أبحاثهم (وما يتعلق بها) للجمهور. وهو تغيير أرى أن كتاب *Influence* هو ما ساعد على حدوثه. قبل صدوره، لم يشعر معظم زملائي بالاطمئنان، مهنيًّا، بشأن الكتابة للعامة. في الواقع، إذا اعتبرنا علم النفس الاجتماعي شركة، كانت سُتعرف بتقديمها أبحاثًا رائعة واحتوائها على وحدات تطوير، ولكن دون وجود قسم للشحن. لم تكن أبحاثنا متاحة، باستثناء ما بيننا من مقالات الدوريات العلمية التي كان من المستبعد أن يقرأها القراء العاديون. وهناك تعليق متأمل أدلى به الفقيه القانوني "جيمس بويل" مفسرًا السبب الرئيسي وراء ذلك: "تعرف التواضع الحقيقي حين تسمع الأكاديميين يتفوهون بعبارة تقريب

العلوم إلى العامة". وذلك قد تغير في الوقت الحالي؛ فعلماء النفس الاجتماعيون، بالإضافة إلى عدد ضخم من خبراء علم السلوك الآخرين، يتواصلون مع العامة بشكل غير مسبوق في مدونات، وأعمدة صحفية، وفيديوهات، وكتب تحظى بانتشار واسع. وفي هذا الصدد، يشهد علم السلوك ما يقترب من أن يكون عصره الذهبي.

- ــــــ -

إن هذا الكتاب يهدف إلى مضاعفة حجم المعلومات المتعلقة بعلم السلوك حتى يجدها القراء العاديون مثيرة للاهتمام وقابلة للتطبيق بالفعل في حياتهم اليومية. فهو يحدد ما على مسئولي التواصل المتمرسين فعله قبل توصيل الرسالة كي تحظى بالقبول. والأمر الجديد هنا هو الانضباط في المواعيد. لقد أدرك المتحدثون التقليديون حكمة اتخاذ إجراءات مسبقة لضمان أن يتلوها النجاح. ولتأكيد قيمة التخطيط المسبق، صرح الخبير الإستراتيجي العسكري الصيني القديم "صن تزو": "يكتب لكل معركة النصر قبل أن تخاض". وقد تعلم المستشارون أن يحصلوا على صفقة من العميل بنيل مكانة "المستشار الموثوق به" أولًا. كما أكد لنا "ديل كارنيجي": "يمكنك أن تكسب المزيد من الأصدقاء في غضون شهرين بأن تهتم حقًّا بالآخرين أكثر مما يمكنك اكتسابه منهم في غضون عامين من خلال محاولة جعل الآخرين هم من يهتمون بك". كلها نصائح حكيمة، ولكن هناك عقبة: يستلزم ذلك أيامًا، أو أسابيع، أو أشهرًا من اتخاذ إجراءات مسبقة.

هل من الممكن ألا يقتصر تحسين الكفاءة على تلك الأطر الزمنية المطولة وأن نقوم بذلك في لحظة - أي اللحظة الأخيرة قبل إرسال المعلومة؟ إنه ليس أمرًا ممكنًا فقط، بل مؤكدًا: يمكن لمسئولي التواصل أن يضاعفوا من نجاحهم بمعرفة ما ينبغي قوله أو فعله قبل جذب الانتباه *مباشرة*. لاحظ "ماركوس توليوس شيشرون"، الخطيب الروماني في القرن الأول قبل الميلاد، التغير الذي أصاب تأثيرات متجذرة معينة على السلوك البشري، معلنًا "يا لتأثير الزمن على العادات!"، وتتضمن المادة الواردة في هذا الكتاب مصدر تأثير أكثر سرعة وسهولة: "يا لتأثير اللحظات!".

تتعلق الملاحظة الأخيرة، بشكل ملائم، بالتعليق الختامي الوارد في الكتاب؛ فهي لا تقتصر على عرض الاستشهادات الأكاديمية وثيق الصلة بالموضوع؛ وإنما تقدم كذلك معلومات إضافية دقيقة تهدف إلى زيادة معرفة القارئ بالمادة المكتوبة بطرق جذابة. وبالتالي، ينبغي عرضها، جزئيًّا، باعتبارها خانات لعرض "تعليقات إضافية".[1]

الإقناع المسبق:
التركيز على الانتباه

الإقناع المسبق: مقدمة

وكأنني عميل سري، تسللت ذات مرة إلى برامج تدريبية خاصة بمجموعة كبيرة من المهن كان هدفها هو تدريبنا على كيفية قول نعم. على مدى قرابة ثلاث سنوات، سجلت الدروس التي يتلقاها مندوبو مبيعات السيارات، والمسوقون المباشرون، ومعلنو التليفزيون، ومديرو الخط الأمامي، وجامعو التبرعات الخيرية، ومسئولو العلاقات العامة، ومسئولو التوظيف الطموحون. كان هدفي معرفة أي الممارسات المتكررة هي المجدية؛ لذا كنت أستجيب لإعلانات الشركات التي كانت تطلب متدربين أو غير ذلك، فأكون حاضرًا في حجرتها الدراسية، حاملًا دفتري ومستعدًّا لاستيعاب الحِكَم المكتسبة من خبراتهم الطويلة في مجال الإقناع.

في هذه البرامج، غالبًا ما كان يسمح للمتدربين أصحاب المستوى العالي بمرافقة وملاحظة رجل أعمال مهني متمرس. كنت دائمًا أنتهز تلك الفرص لرغبتي في معرفة إذا ما كان بإمكاني استيعاب ليس فقط ما فعله المهنيون لتحقيق النجاح عمومًا، بل ما قام به أبرع من فيهم كذلك. وسرعان ما ظهرت إحدى الممارسات والتي غيرت افتراضاتي. كنت أتوقع أن الخبراء في مهنتهم سيقضون وقتًا أطول من الموظفين المرءوسين في صياغة تفاصيل طلبات التغيير: الوضوح، والمنطقية، وسماتهم المقبولة - وهذا ما لم أجده.

الإقناع المسبق

وقد قضى أصحاب النجاحات الكبرى وقتًا أطول في صياغة ما فعلوه وقالوه *قبل* تقديم الطلب؛ فهم يبدأون مهامهم كبستانيين مهرة يعرفون أنه حتى أفضل البذور لن تنبت في تربة صخرية، وأن تلك البذور لن تحمل الفواكه الأنضج في هذه التربة غير المجهزة. كما أنهم يقضون معظم أوقاتهم يكدون في مجالات التأثير ويفكرون في تنميتها ثم ينفذون ذلك بالفعل - وذلك لضمان أن المواقف التي كانوا يواجهونها تم علاجها مسبقًا وتجهيزها للنمو. وبدون شك، كان أصحاب الأداء الأفضل يفكرون ويهتمون كذلك بما سيقدمونه في تلك المواقف تحديدًا. وبدرجة تفوق زملاءهم الأقل فاعلية، فإنهم لم يعتمدوا على المزايا المنطقية للعرض ليحظى بالموافقة؛ بل أدركوا أن الإطار النفسي الذي يوضع فيه الطلب في البداية قد لا يقل تأثيرًا، بل قد يكون له التأثير الأكبر أيضًا.

إضافة إلى ذلك، غالبًا ما كانوا غير قادرين على تحسين مزايا ما كانوا سيقدمونه؛ فهناك شخص آخر في المؤسسة ابتكر المنتج، أو استحدث البرنامج، أو وضع الخطة التي كانوا ينصحون بها، بشكل ثابت عادة. وكانت مسئوليتهم هي تقديم ذلك على النحو الأفضل. ولتحقيق ذلك، فإنهم قاموا بشيء أعطاهم نوعًا فريدًا من الجاذبية المقنِعة: قبل توصيل رسالتهم: قرروا أن يجعلوا جمهورهم متعاطفًا مع الرسالة.

هناك معلومة مهمة يحتاج كل من يرغب في تعلم أن يكون أكثر تأثيرًا إلى معرفتها: يصبح أفضل المقنعين كذلك من خلال *الإقناع المسبق* - أي عملية جعل المتلقين متجاوبين مع الرسالة قبل أن تصلهم. ولكي تقنع الآخرين بالشكل الأمثل، فمن الضروري أن تقنعهم بشكل مسبق على أفضل نحو. ولكن كيف؟

جزئيًّا، تتضمن الإجابة مبدأ مهمًّا، لكنه لا يحظى بالتقدير الكافي لكل أنواع التواصل: ما نقدمه أولًا يغيرًا من الطريقة التي يستقبل بها الأشخاص ما نقدمه لهم بعد ذلك. فكر في كيف أن تغييرًا إجرائيًّا بسيطًا قد رفع الحد الأدنى للعمل الاستشاري الخاص بزميل لي مقيم في تورونتو. لسنوات، عند الاتفاق على مشروع كبير، كان من المعتاد أن يواجه اعتراضًا من العميل على السعر، حيث يقترح سعرًا أقل بنسبة ١٠ أو ١٥٪. كان ذلك محبطًا، على حد قوله؛ لأنه لم يشعر قط بالارتياح من مضاعفة حجم الميزانية للتغطية على مثل هذا النوع من الرفض المحتمل للتكلفة. وإذا وافق على خفض التكلفة، أصبح هامش الربح ضئيلاً جدًّا لدرجة أنه يكاد يغطي تكلفة

العمل. وإذا لم يوافق، فإنه يخسر إما الصفقة أو الشركاء الناشئين الذين كانوا غير راضين في الأصل؛ لأنه لم يكن مستعدًّا لتغيير السعر.

وبعدئذ، خلال اجتماع لتقديم أحد العروض، توصل بالمصادفة إلى حيلة خلصته من هذه المشكلة إلى الأبد، والتي لم تكن محاولة تدريجية لتحديد أو تبرير كل النفقات المتضمنة في خدماته؛ فقد تخلى عن تلك الطريقة منذ زمن بعيد، والتي لم يكن ينجم عنها سوى فحص دقيق لكشف الحساب. بدلًا من ذلك، بعد تقديم عرضه النموذجي وقبل الإعلان مباشرة عن أجره (البالغ ٧٥٠٠٠ دولار)، قال مازحًا: "كما يمكنك أن تخمن، لا يمكنني أن أطلب منك مليون دولار نظير تلك الخدمة". فراجع العميل العرض المكتوب الذي كان يدرسه وقال: "حسنًا، يمكنني الموافقة على ذلك!"، ومضى الاجتماع دون إشارة لاحقة للأجر وانتهى بتوقيع العقد. يدعي زميلي أن أسلوب ذكر التكلفة غير الواقعية لا يجعلك تفوز بالصفقة دائمًا - وذلك يتضمن عوامل أخرى كثيرة جدًّا - لكنه دائمًا ما يمنع وجود اعتراضات على التكلفة.

ورغم أنه توصل إلى ذلك عن طريق المصادفة، فإن صديقي ليس الوحيد الذي يختبر التأثيرات الملحوظة لطرح مبالغ كبيرة، واستقرارها نتيجة لذلك في أذهان الآخرين. وقد وجد الباحثون أن المبلغ الذي ذكر الأشخاص أنهم على استعداد لإنفاقه على وجبة العشاء ارتفع عندما كان اسم المطعم أستوديو ٩٧، مقارنة باسم أستوديو ١٧؛ وأن السعر الذي كان سيدفعه الأشخاص مقابل علبة من الشيوكولاتة البلجيكية ارتفع بعد أن طُلب منهم رقمان كبيران (مقابل رقمين صغيرين) من أرقام الضمان الاجتماعي الخاصة بهم؛ وأن المشاركين في دراسة حول أداء العمل توقعوا أن يزيد جهدهم وإنتاجهم عندما علموا أن اسمها هو التجربة الـ ٢٧ (مقارنة بالتجربة الـ ٩)؛ وأن تقدير المراقبين لأداء اللاعب يزداد إذا ارتدى قميصًا مطبوعًا عليه رقمًا كبيرًا (مقابل رقم صغير).

إضافة إلى ذلك، فإن التأثير الفعال لما يأتي أولًا لا يقتصر على الأرقام الكبيرة الأولى. وقد أظهر باحثون آخرون أنه بعد رسم مجموعة من الخطوط الطويلة على ورقة، كان تقدير طلاب الجامعة لطول نهر المسيسيبي أفضل بكثير من الطلاب الذين رسموا مجموعة من الخطوط القصيرة. في الواقع، لا يقتصر تأثير ما يأتي أولًا على الأعداد على الإطلاق: كان الزبائن في متجر بيع الأطعمة أكثر ميلًا لشراء الأطعمة الألمانية إذا استمعوا إلى أغنية ألمانية في المتجر، وذلك قبل أن يتخذوا قرارهم؛ وعلى نحو مماثل، فإنهم كانوا أكثر ميلاًإلى شراء الأطعمة الفرنسية إذا استمعوا إلى أغنية فرنسية بدلًا من ذلك.[٢]

بالتالي فإن ما يحدث لاحقًا لا ينجم عن تجربة واحدة، بل عن رقم أو طول أحد الخطوط، وكما سنرى في فصول لاحقة، يمكن أن يتمثل في دفقة سريعة من التركيز على أحد أنواع المفاهيم النفسية المختارة. لكن، نظرًا لأن هذا الكتاب يركز في الأساس على الأشياء التي تعزز الإقناع، فإن هذه الفصول تقدم تناولًا خاصًا للمفاهيم التي تزيد من احتمالية القبول في الأغلب. من المهم هنا أن تنتبه لاختياري لكلمة *الاحتمال*، والتي تعكس واقعًا لا مفر منه يتعلق بالعمل في مجال السلوك البشري - فالتأكيد على الثوابت في هذا المجال هو أمر مثير للضحك. لا توجد ممارسة مقنعة ستؤتي ثمارها بصورة مؤكدة في أي وقت يتم فيه تطبيقها. إلا أن هناك طرقًا يمكن أن تزيد من احتمالية الموافقة عادة. *وهذا* يكفي؛ فالزيادة الكبيرة في تلك الاحتمالات كافية لتحقيق مكاسب جوهرية.

داخل المنزل، تعتبر هذه الطرق كافية بحيث تمنحنا الوسائل التي ينتج عنها مزيد من انصياع الآخرين لرغباتنا - حتى أكثرهم اعتراضًا: أي أطفالنا، وفي مجال العمل التجاري، تعتبر كافية لإعطاء المؤسسات التي تتبنى تلك الطرق الأدوات اللازمة للتفوق على منافسيها - حتى هؤلاء الذين يقدمون الأسباب الوجيهة نفسها. كما أنها كافية لإعطاء كل مَن على دراية بكيفية تطبيق تلك الطرق الأدوات التي تمكنهم من أن يكونوا أصحاب أداء عالٍ، أو أصحاب أعلى أداء، داخل المؤسسة.

خذ، على سبيل المثال، أحد أصحاب الأداء الأفضل (يمكننا أن نسميه "جيم"؛ فهذا كان اسمه بالفعل) والذي عمل في شركة تلقيت فيها برنامجًا تدريبيًّا. صممت الشركة أنظمة إنذار للحريق للمنازل تنشط بالحرارة وغالية الثمن، وكان "جيم" أفضل مندوب مبيعات بالشركة. إنه لم يفز بجميع الصفقات بالتأكيد، إلا أن احتمالية أن يخرج من مكالمة الترويج بعقد موقع، شهرًا بعد الآخر، كانت أفضل من زملائه. وبعد فترة أولية من التوجيهات في حجرة الدراسة، كُلفت بقضاء الأيام القليلة التالية بمرافقة عدد من مندوبي المبيعات، لتعلم كيفية إدارتهم لعملية البيع. وعادة ما تضمن ذلك زيارة منزلية لأسرة حددت موعدًا لتلقي عرض.

وقد راقبت عن كثب أسلوب "جيم" نظرًا لبراعته. وكانت هناك إحدى الممارسات برزت كأساس لنجاحه. فقبل أن يبدأ مهمته في البيع، كان يحاول اكتساب ثقة تلك العائلة؛ فالثقة هي إحدى تلك الصفات التي تؤدي إلى انصياع الآخرين لرغبتك، شريطة أن يتم بناؤها قبل تقديم الطلب. وبرغم كومة التقارير العلمية وعشرات الكتب التي كتبت لتوضيح تلك النقطة ووضع اقتراحات لنيل هذه الثقة، فإن "جيم" حقق ذلك بطريقة لم أجدها في أيٍّ منها - حققها بالتظاهر كما لو أنه أخرق قليلًا.

لقد كان تسلسل البيع الذي تلقاه كل ممثلي الشركة نموذجيًّا بالفعل بالنسبة إلى عملها. فبعد الثرثرة قليلًا لبناء الألفة، يمنح العملاء المحتملون (الذين كانوا أزواجًا في الغالب) اختبارًا مكتوبًا ومحددًا زمنيًّا مدته عشر دقائق، والذي يستهدف معلومات تتعلق بإجراءات السلامة من الحريق؛ وذلك للكشف عن معرفتهم البسيطة بمخاطر حرائق المنزل الحقيقية. ثم، عند انتهاء مدة الاختبار، يبدأ بعض الممثلين بالترويج النشط للمبيعات بتوضيح نظام الإنذار مع عرض كتيب للعملاء المحتملين يحتوي على الأدوات التي تثبت تفوق نظامهم على جميع الأنظمة الأخرى. أما بقية الممثلين فكانوا يجلبون الكتيب إلى المنزل من البداية، مبقين إياه قريبًا منهم؛ ليكون متاحًا للاستخدام. إلا أن "جيم" لم يكن يفعل ذلك، بل كان ينتظر حتى يبدأ الزوجان بالخضوع للاختبار، وحينها يضرب جبهته قائلًا: "أوه، نسيت بعض البيانات المهمة في سيارتي، وعليَّ أن أجلبها. لا أريد أن أوقف الاختبار؛ لذا هل تمانعون إذا خرجت وعدت إلى المنزل؟"، وكانت الإجابة دائمًا تأخذ شكلًا من أشكال: "بالطبع، تفضل". وغالبًا ما تطلب ذلك إعطاءه مفتاح الباب.

شاهدت "جيم" وهو يقدم ثلاثة عروض تقديمية. وفي كل مرة، كان "نسيانه" يحدث بالطريقة نفسها وفي اللحظة نفسها. وفي طريق العودة إلى المكتب لاحقًا في ذلك المساء، سألته عن ذلك مرتين، وفي كلتيهما لم يعطني إجابة واضحة، وكان منزعجًا من أنني كنت ألح عليه لمعرفة سر قدرته على البيع. لكنني عندما ألححت، اندفع قائلًا: "فكر يا "بوب": من الذي ستسمح له بالدخول والخروج من منزلك بمفرده؟ الشخص الموثوق به فقط، صحيح؟ أريد أن أرسخ الثقة في أذهان تلك العائلات".

كانت حيلة بارعة – ليست أخلاقية تمامًا، إلا أنها بارعة – لأنها جسدت أحد الأدلة الرئيسية في هذا الكتاب: الأشياء المؤثرة التي نقولها أو نقوم بها في البداية تعمل على *إقناع* جمهورنا *بشكل مسبق*، والذي يتحقق من خلال تغيير الروابط الذي *ينشئها* هذا الجمهور بما نقوله أو نفعله بعد ذلك. في الفصل السابع، سأقدم الافتراض الذي يقول إن كامل النشاط الذهني يظهر على هيئة أنماط ارتباطية داخل شبكة عصبية واسعة ومعقدة، وأن محاولات التأثير ستنجح بالفعل إلى حد أن الارتباط الذي *ستثيره* سيسهم في التغيير.

إن أساليب "جيم" هي خير دليل على ذلك. فلكي يكون أفضل مندوب مبيعات، لم يضطر إلى تعديل مزايا نظام الإنذار الذي كان يبيعه، ولا المنطق أو الصياغة أو الأسلوب الذي كان يعرض المنتج من خلاله؛ في الواقع، إنه لم يَحِدْ عن العرض

التقديمي الموحد على الإطلاق. وبدلًا من ذلك، كان عليه فقط أن ينشئ ارتباطًا بمفهوم الثقة، أما الروابط الأخرى (الإيجابية جدًّا)، فإنها من ثم ستقترن به وبنصيحته. حتى أسلوب "جيم" غير التقليدي المتعلق بربط نفسه بمفهوم الثقة كان ترابطيًّا تمامًا. فهو لم يدع أنه ممن يرحب بهم الآخرون عادة في منازلهم - كالأصدقاء المقربين أو أحد أفراد العائلة، بل قام فقط بإعداد الأمر بحيث تتم معاملته بطريقة تشبه تلك التي نعامل بها مثل هؤلاء الأفراد الموثوق بهم. ومن الجدير بالذكر أن هذا الأسلوب كان الفرق الوحيد الذي لاحظته بين عروض "جيم" التقديمية وبين مثيلتها الخاصة بزملائه الأقل نجاحًا بشكل ملحوظ - هذه هي قوة الارتباط بكل بساطة.

إجمالًا، هناك عدد غير محدد من الخطوات الأولى، إلى جانب ترسيخ الثقة، التي يمكن لمسئولي الإقناع اتباعها لجعل الجمهور أكثر تقبلًا للموضوع الذي ينوون تقديمه. ويمكن أن تأخذ تلك الخطوات أشكالًا متعددة، وبناءً على ذلك، منحها خبراء علم السلوك أسماء متعددة. فيمكن أن تسمى أطرًا أو مرتكزات أو خطوات أولى أو توجهات أو انطباعات أولى. وسنستعرض كل نوع من تلك الأنواع في بقية هذه الصفحات، بحيث، سأشير إليها في كل جزء من الكتاب باسم *البادئات* - لأنها تحفز التأثير بطريقتين: في الطريقة الأولى، فإنها تبدأ العملية ببساطة؛ حيث توفر نقاط البدء وبدايات الحجج المقنعة. أما وظيفتها الثانية؛ فهي إفساح الطريق للإقناع، بإزالة العقبات الموجودة. وبهذا الدور، تسهم في تفتح الذهن - لمن يعتمد عمله على الإقناع مثل "جيم" - وفتح الأبواب التي أغلقت كنوع من الحماية[٢].

التشابه الكبير

سمعت نكتة يتداولها مسئولو التأثير حول صعوبات إقناع العملاء المحتملين بالتحرك نحو الاتجاه المرغوب فيه. وهي تتناول حوارًا بين ممثل مبيعات بشركة تسويق وبين عميل محتمل يريد أن يطرح منتجًا جديدًا للسبانخ المجمدة.

العميل: هل لديكم خبرة في التسويق للمنتجات الغذائية الجديدة؟
ممثل المبيعات: لدينا خبرات كبيرة في هذا المجال.
العميل: هل يتضمن ذلك خبرة في بيع الأغذية المجمدة؟
ممثل المبيعات: أجل، لدينا خبرة في ذلك.
العميل: ماذا عن الخضراوات المجمدة؟

ممثل المبيعات: لقد طرحنا أنواعًا متعددة منها في الأسواق على مدى سنوات.
العميل: كالسبانخ؟
ممثل المبيعات: أجل، بالفعل، السبانخ أيضًا.
العميل (يميل بجسده للأمام الآن، بصوت يملؤه الترقب): سبانخ بكامل أوراقها ... أم السبانخ المقطعة؟

في اجتماعات المؤسسات، تولد هذه النكتة ضحكًا مفعمًا بالسخرية لدى مسئولي التأثير عند سماعها. وبالطبع لم تكن النكتة مضحكة مطلقًا وقت أن كانت تسخر *منهم* - عند خسارتهم صفقة أو عملية بيع بسبب عميل محتمل، ولانهماكه في بعض التفاصيل محل الخلاف، وتفويته الصورة الكبرى لما ينوون عرضه. إن الاستجابة المتهكمة للجزء المضحك من النكتة تصيبني دائمًا بالدهشة؛ لأنني وجدت أن مسئولي الإقناع متهمون بهذا النوع نفسه من ضيق الأفق - ليس في اجتماعاتهم مع الزبائن أو العملاء، ولكن في جلسات التدريب التي تهدف إلى إعدادهم لهذه الاجتماعات.

قبل أن تمر فترة طويلة من بداية تسللي إلى صفوف التدريب الخاصة بمسئولي التأثير، وجدتني ألاحظ شيئًا: كان يتم إعلام المشاركين في الجلسات دائمًا بأن الإقناع كان يجب التعامل معه في مهنتهم بشكل مختلف، وذلك بالمقارنة بالمهن الأخرى القريبة منها. عندما يتعلق الأمر بالتأثير على الأشخاص، يكون للدعاية دور مختلف عن التسويق؛ ويكون للتسويق دور مختلف عن جمع التبرعات؛ كما يكون لجمع التبرعات دور مختلف عن العلاقات العامة؛ ويكون للعلاقات العامة دور مختلف عن التأثير؛ ويكون للتأثير أيضًا دور مختلف عن التعيين - وهكذا.

وإضافة إلى ذلك، تم تأكيد تلك الاختلافات حتى داخل المهن. فبيع وثيقة للتأمين مدى الحياة يختلف عن بيع وثيقة تأمين لفترة محدودة؛ وبيع الشاحنات يختلف عن بيع السيارات، والبيع عبر البريد الإلكتروني أو عبر الإنترنت يختلف عن البيع في المتاجر؛ وبيع المنتجات يختلف عن بيع الخدمات، والبيع للأفراد يختلف عن البيع للشركات، والبيع بالجملة يختلف عن البيع بالتجزئة.

ليست المسألة في أن المتدربين كانوا مخطئين في تمييز حقل اختصاصهم عن الحقول الخاصة بجيرانهم المهنيين. لكن هذه الإشارة الثابتة الخاصة بتفردهم أدت إلى حدوث خطأين في التقدير: أولاً، عادة ما كانوا يتغاضون عن الفروق غير المهمة. والأسوأ من ذلك، في سبيل تأكيدهم على أوجه الاختلاف بين المهن الناجحة المتعلقة بالإقناع، فإنهم لم يركزوا بالدرجة الكافية على سؤال آخر مفيد جدًّا: ما *أوجه الشبه*؟

وقد بدا أن هذا السهو خلل كبير؛ لأنه إذا أُخبر المتدربون بما ثبتت بالفعل صحة إقناعه من بين مواقف التأثير المتعددة، فإن ذلك سيساعدهم على النجاح في كل أنواع الظروف، الجديدة والتقليدية. وإذا تم توجيههم بالفعل لفهم وتبني المفاهيم *الشاملة* التي تعزز من الإقناع الفعال، فلن تهم تفاصيل التغيير الذي كانوا يأملون في إحداثه. وسيفعلون ذلك بسهولة سواء تضمنت محاولات تأثيرهم بيعًا بالجملة أو بيعًا بالتجزئة، أو وثيقة تأمين مدى الحياة أو لفترة محدودة، أو سبانخ بكامل أوراقها أو مقطعة.[٤]

في ذلك الوقت، كان هدفي في أثناء تلك الأوقات المقضية في دراسة برامج التدريب التجاري هو اكتشاف ما يكمن بالتوازي وراء جميع مناهج التأثير المهنية الأفضل في الواقع. وكان السؤال الملح الذي راودني طوال تلك الفترة التي امتدت لثلاث سنوات تقريبًا: "ما أوجه الشبه بين *تلك* الطرق التي أسهمت في نجاحها الكبير؟"، وكان ما فاجأني هو التأثير المحدود للإجابة التي تبعت ذلك. لقد ميزت ستة مفاهيم نفسية اتضح أنها تستخدم بشكل اعتيادي في مجالات التأثير المزدهرة على المدى الطويل. وقد ادعيت أن المفاهيم الستة - وهي التفاعل، والإعجاب، والدليل الاجتماعي، والسلطة، والندرة، والاتساق - كلها تمثل حقائق نفسية معينة للإقناع، ولقد تناولت كل واحدة منها في فصل على حدة؛ وذلك في كتابي السابق، *Influence*.

الاختلاف الكبير

في جزء من هذا الكتاب، حاولت أن أقيم رابطًا بنَّاء مع تلك المفاهيم مجددًا في الوقت نفسه الذي أقوم فيه بتغيير مهم في التوجه. إن الكتاب السابق كان الهدف منه هو إعلام المستهلكين بكيفية مقاومة محاولات التأثير التي تستخدم بطريقة غير مناسبة أو غير مرحب بها. وأحد العوامل التي دفعتني لتأليف هذا الكتاب هو أنه، برغم صدور طبعات كثيرة لكتاب *Influence* وبيع نسخ منه بدرجة فاقت تصوري المنطقي بكثير، فإن عددًا قليلًا فقط من مجموعات المستهلكين طلبوا مني إتْباعه بكتاب جديد. لكن هاتفي لم يتوقف عن الرنين بطلبات من نوعين آخرين من المتصلين: ممثلي الشركات الذين يوجهون لي دعوات التحدث إلى *مجموعاتهم*، وقراء فرديين يريدون معرفة كيف يصبحون أكثر تأثيرًا في تفاعلاتهم اليومية مع زملائهم في العمل، وأصدقائهم، وجيرانهم، وأفراد عائلتهم. وبات من الواضح أن عددًا كبيرًا من الناس كانوا مهتمين

بشدة بتعلم كيفية الاستفادة من الإقناع أكثر بكثير من رغبتهم في تعلم كيفية تجنبه أو مواجهته فقط.

بمقارنته بكتاب *Influence*، أرى أن أحد أهداف هذا الكتاب هو المساعدة على إشباع هذه الرغبة بصورة مباشرة، لكن تحت قيدين مهمين: أولهما يتعلق بأخلاقيات النجاح في الإقناع. فاستخدامنا لأساليب نفسية لنحظى بالقبول لا يعني أننا نعطي أنفسنا الحق في ذلك؛ فالأساليب نفسها يمكن استخدامها في الخير والشر، حيث يمكن استخدامها في الخداع، وبهذه الطريقة تستغل الآخرين، كما يمكن استخدامها لتوصيل المعرفة، وبهذه الطريقة تعلم الآخرين. ويقدم الفصل الثالث لنا عشرة أسباب منطقية - غير الأسباب التقليدية المستندة إلى التأثيرات الاقتصادية الناجمة عن الإضرار بالسمعة - لوجوب ابتعاد المؤسسات التام عن الممارسات المقنِعة غير الأخلاقية: ستصلح هذه الممارسات لجذب الموظفين الذين يجدون أن الغش مقبول والإبقاء عليهم كذلك، وبذلك سيغشون المؤسسة في النهاية نتيجة لذلك.

كما أن الكتاب يلزمنا بقيد آخر: رغم أنه ينبغي إدخال تحسينات على المادة بشكل تدريجي مع قصص شخصية، فإن الدليل ينبغي أن يقوم على أساس علمي. وفي أية محاولة لإدارة عملية التأثير بنجاح، تقدم الطريقة القائمة على أساس علمي فائدة حقيقية. وعادة، كان ينظر إلى الإقناع على أنه مهارة خادعة؛ أي ميدان تلك القلة التي لديها فهم فطري لكيفية تحويل عبارة عادية إلى أخرى مقنعة. لكنَّ هناك شيئًا جذريًّا في دراسة الإقناع خلال نصف القرن الماضي، والذي أتاح لبقيتنا الاستفادة بالقدر نفسه الذي يتسم به البارعون المولودون بهذه الفطرة.

وقد اتبع الباحثون طريقة علمية بحتة للمسألة المتعلقة بنوعية الرسائل التي تقود الأشخاص إلى القبول، والموافقة، والتغيير. فقد وثقوا التأثير المدهش أحيانًا لتقديم الطلب بطريقة نمطية مقابل تقديم الطلب ذاته بطريقة مختلفة أكثر دراية. وبالإضافة للتأثير المطلق للنتائج المكتسبة، هناك جانب آخر للنتائج جدير بالذكر: تخضع عملية الإقناع لقواعد نفسية، ما يعني أن الطرق المشابهة يمكن أن تولد نتائج مشابهة خلال العديد من المواقف.

وإذا كان الإقناع مسموحًا به، فهو - بعكس الإلهام الفني - يمكن اكتسابه. فسواء استلهمته من موهبة تأثير فطرية أم لا، وسواء أظهرت فهمًا عميقًا للأساليب أم لا، وسواء أظهرت براعة في اللغة أم لا، فمن الممكن تعلم الطرق المستندة إلى أساس علمي التي تسمح لنا جميعًا بجعلنا أكثر تأثيرًا.[٥]

- ——— -

وما يميز هذا الكتاب عن كتاب *Influence* بالقدر نفسه من الأهمية هو الدليل المبرهن علميًّا *لما* يعتبر أفضل ما يمكن قوله لإقناع الآخرين *والوقت الأنسب* لقوله أيضًا. وانطلاقًا من هذا الدليل، من الممكن تعلم كيف تلاحظ وتراقب الظهور الطبيعي للحظة المناسبة للتأثير. ومن الممكن أيضًا (لكن ذلك أكثر خطورة، من وجهة النظر الأخلاقية) أن تتعلم كيفية توليد - أو صناعة - تلك اللحظات. سواء كان دوره هو مراقبة اللحظة أو صنعها، فإن الشخص الذي يعرف كيف يختار وقت تقديم الطلب، أو النصيحة، أو المقترح بصورة صحيحة سيحقق نجاحًا كبيرًا.

المسألة مسألة وقت (اختيار التوقيت)

مسألة انتهائي من هذا الكتاب كانت مسألة وقت، ولكنها بمعنى آخر كانت تتعلق باختيار التوقيت. في الواقع، تأخر ذلك عدة سنوات؛ حيث إنني اعتزمت تأليفه بعيدًا عن الجامعة التي أعمل فيها، في أثناء فترة إجازة العمل من إحدى كليات إدارة الأعمال المرموقة. وهناك، ظننت أنني سيتاح لي التواصل مع زملاء واسعي الاطلاع بحيث يمكنهم مساعدتي على التفكير في الموضوعات المتصلة بموضوع هذا الكتاب، بالإضافة إلى الجدول المنظم الذي سيتيح لي الوقت الكافي الذي احتجت إليه للكتابة.

قبل شهر تقريبًا من موعد انتقالي لمكان آخر، كنت أتفاوض مع نائب العميد حول جوانب معينة من زيارتي ستجعلها أكثر إثمارًا - مكتب يجاور الزملاء الموقرين، ومساعدة تقوم بأعمال السكرتارية، وهاتف، ومكان لركن السيارة، ومزايا خاصة بالمكتبة. ثم تلقيت مكالمة مصيرية منه، والتي بدأتْ على نحو رائع، حيث قال: "يا "بوب"، لديَّ أخبار سارة: لقد تمكنت من توفير المكتب بالشكل الذي تريده، والحاسوب الموجود هناك أقوى من الحاسوب الذي طلبته، ولا تقلق بشأن أعمال السكرتارية، والمكتبة، ومكان ركن السيارة، والمكالمات الهاتفية للأماكن البعيدة - سنوفر كل ذلك". كنت ممتنًا وأعربت له عن مدى تقديري لكل ما فعله لأجلي. فانتظر ثواني قليلة وأجابني: "حسنًا، هناك شيء يمكنك أن تفعله *لأجلي*: نحن بحاجة إلى شخص يقوم بتدريس صف تسويق متخصص لطلاب ماجستير إدارة الأعمال. أنا في ورطة، وقبولك سيخلصني منها".

كنت أعرف أن الموافقة على طلبه ستعوق فرصي في إنهاء الكتاب المخطط له في أثناء إقامتي لأنه ١) لم يسبق لي التدريس في كلية إدارة أعمال مطلقًا، ما عنى تعلمي لمجموعة جديدة من قواعد التدريس، ٢) لم يسبق لي التدريس في صف تسويق قط، ما عنى وضع مقرر جديد يشتمل على المحاضرات التنسيقية، والقراءات، والتدريبات، والامتحانات، و٣) لم يسبق لي التدريس لطلاب ماجستير إدارة الأعمال قط، ما عنى، لأول مرة في مسيرتي المهنية، أنني سأخصص الكثير من وقت الأنشطة التي تكون خارج الصف لأسئلة وتعليقات وطلبات أكثر الطلاب نهمًا في مهنة التدريس: وهم طلاب السنة الأولى من ماجستير إدارة الأعمال.

وقد وافقت على أية حال. ولم أستطع أن أجد أي خيار آخر ملائم، ليس بعد أن عبرت عن جزيل شكري لكل شيء قدمه لي صانع هذه اللحظة. فلو طلب مني ذلك في اليوم السابق أو في اليوم التالي، لتمكنت من رفض طلبه، موضحًا أنني كنت بحاجة إلى تأليف كتاب في أثناء إقامتي. لكن الظروف اختلفت في تلك اللحظة المميزة التي صنعها.

وبسبب ما قدمه لي بالفعل، لم يكن هناك بديل للموافقة أجده مقبولًا اجتماعيًّا. (أنا سعيد فقط لأنه لم يكن بحاجة إلى كِليتي). لذا، كان ما اقتضته اللحظة هو "الموافقة" الحتمية. نعم، في نهاية فترة إجازتي من العمل، والتي كانت مخصصة لتأليف هذا الكتاب، لم يكن هناك كتاب، وكان أفراد العائلة محبطين، وكذلك بعض المحررين، كما كنت أنا نفسي محبطًا.

إلا أنني يمكنني أن أرى جانبين إيجابيين لهذا التسلسل من الأحداث: أولًا، ازداد عدد الأبحاث الجديدة التنويرية داخل مجال علم الإقناع، والتي دعمت بها كتابي. ثانيًا، كانت حيلة نائب الرئيس المؤثرة جدًّا هي خير دليل على دليل آخر مهم في هذا الكتاب: تولد ممارسات الإقناع المسبق فرصًا من المستبعد أن تدوم. وأنا على يقين من أنني كنت سأتمكن من استخدام وسيلة ما أرفض بها طلب الرجل لو كان قد قدمه عبر مكالمة هاتفية منفصلة لاحقة للمكالمة الأولى.









الوقت المناسب لتقديم الطلب. لحسن الحظ، هناك عوامل أخرى كثيرة غير تأثير المزاج الطيب، والتي تعزز الموافقة عليه إذا اخترنا وقت طلباتنا وفقًا لها. *Doonesbury © 2013. G. B. Trudeau*. *معاد نشره بتصريح من وكالة يونيفرسال أوكليك.*

ولأن ممارسات الإقناع المسبق لا تولد سوى التجاوب المؤقت لدى الآخرين، فإنني أقدم مفهوم *اللحظات المميزة*. كلمة مميز معناها واضح، حيث تشير إلى مكانة خاصة ومرتفعة. غير أن كلمة *لحظة*، أكثر تعقيدًا، بما أنها تستحضر معنيين، أحدهما يشير ضمنًا إلى فترة محددة زمنيًا: في هذه الحالة، يكون الوقت الذي يتبع بداية الإقناع المسبق، في أثناء تقديم المقترح المؤثر هو الفرصة الأفضل. أما المعنى الضمني الآخر، فهو مستمد من الفيزياء، ويشير إلى قوة مؤثرة فريدة يمكن أن تولد حركة جديدة. وقد اقترن هذا بأبعاد وقتية من ناحية، وفيزيائية من الناحية الأخرى، لها القدرة على إحداث تغيير استثنائي في بعد ثالث، وهو بعد نفسي. والفصول الباقية، الموجزة في الأسفل، تبين كيفية ذلك.[٦]

الجزء الأول: الإقناع المسبق: الإعداد المسبق للانتباه

الفصل الثاني. اللحظات المميزة

يوضح الفصل الثاني مفهوم اللحظات المميزة، والتي تعني نقاطًا زمنية محددة يكون فيها الشخص شديد التجاوب مع الرسالة. كما يقدم الفصل فرضية أساسية ويدعمها: وهي أن العامل المرجح أن يحدد خيار الشخص في الموقف الذي لا يقدم النصيحة الأكثر واقعية وفائدة؛ بل الذي يثير الانتباه (وبالتالي ميزة) لحظة اتخاذ القرار.

الفصل الثالث. أهمية الانتباه ... هو ما يفرض أهميته

يستكشف الفصل الثالث ويؤكد السبب الرئيسي في أن *الانتباه* الموجه يقود إلى الإقناع المسبق: وهو الميل البشري لإيلاء مستوى غير مستحق من الأهمية لفكرة بمجرد توجيه انتباه المرء إليها. ويتناول الفصل تأثيرات الانتباه الموجه في ثلاث نواحٍ مختلفة: الجهود الفعالة الخاصة بالتسويق الإلكتروني، وتقييمات المستهلكين الإيجابية للمنتج، وحملات الدعاية الناجحة في وقت التنافس.

الفصل الرابع. ما يقع في بؤرة التركيز يصبح سببًا

يضيف الفصل الرابع سببًا آخر وراء أن الانتباه الموجه يقود إلى الإقناع المسبق. فمثلما يقود التركيز الموجه إلى إدراك الأهمية، فإنه يقود كذلك إلى إدراك *السببية*. فإذا استشعر الأشخاص أنهم يوجهون انتباهًا شديدًا لعامل ما، فإنهم يميلون أكثر لاعتباره سببًا. وقد تم اختبار صحة النتائج المتعلقة بالتأثير لنتائج مقولة "ما يقع في بؤرة *التركيز* يتم التعامل معه بصفته سببًا" في مجالات مثل خيارات أرقام اليانصيب، والاعترافات الكاذبة في استجوابات الشرطة.

الفصل الخامس. العوامل الجاذبة للانتباه ١: الجاذبات

إذا قاد الانتباه الزائد إلى الإقناع المسبق، فهل هناك أية خواص معينة للمعلومة تثير هذا الانتباه تلقائيًّا، بحيث لا تتطلب جهود خاصة من جانب الشخص المتواصل ؟ يتناول الفصل الخامس العديد من هذه العوامل الجاذبة للانتباه والتي تحدث بشكل طبيعي: العامل الحسي، والعامل التهديدي، وعامل الاختلاف.

الفصل السادس. العوامل الجاذبة للانتباه ٢: المستقطبات

بالإضافة لمزايا توجيه الانتباه نحو محفز معين، توجد فائدة كبيرة للإبقاء عليه هناك. إن الشخص المتواصل الذي يمكنه توجيه انتباه الجمهور لعناصر الموضوع الإيجابية يزيد من فرص انعدام الآراء المعترضة، والتي يشتت انتباههم عنها نتيجة لذلك. ويغطي الفصل السادس أنواعًا معينة من المعلومات والتي تجمع القوة الأولية الجاذبة مع القوة القائمة: المتصلة بالذات، والناقصة، والغامضة.

الجزء الثاني: العمليات: دور الارتباط

الفصل السابع. أفضلية الروابط: أنا أربط، إذن أنا أفكر

إذا تم توجيه الانتباه نحو مفهوم معين، فما الذي يجعل هذا المفهوم يقوم بتغيير الاستجابة؟ يتألف كامل النشاط الذهني من أنماط من الروابط، ومحاولات التأثير، بما في ذلك محاولات الإقناع المسبق، التي تنجح إلى حد أن *الروابط* التي تثيرها تكون ملائمة للتغيير. يُظهر الفصل السابع كيف يمكن استخدام كل من اللغة والصور المجازية في تحقيق النتائج المرجوة مثل الأداء الوظيفي الأفضل، وتقييمات الموظفين الأكثر إيجابية - وفي حالة جديرة بالذكر، التفاوض لتحرير الرهائن المختطفين من قبل إحدى المنظمات الإجرامية.

الفصل الثامن. جغرافيا الإقناع: جميع الأماكن والآثار الصحيحة

هناك جغرافيا للتأثير. ومثلما يمكن للكلمات والصور إثارة روابط معينة تسهم في التغيير، فكذلك تفعل الأماكن. بالتالي، من الممكن أن *نتخذ* اتجاهاتنا المرغوب فيها من خلال تحديد البيئات الفعلية والنفسية التي تتناسب في الأصل مع نماذج ترتبط بأهدافنا. كما يمكن لمسئولي التأثير تحقيق أهدافهم بتوجيه انتباه *الآخرين* نحو بيئات بها نماذج داعمة. فعلى سبيل المثال، تحقق النساء أداءً أفضل في العلوم، والرياضيات، ومهام القيادة إذا كن في حجرة تحتوي على أدلة (كالصور مثلًا) لنساء اشتهرن ببراعتهن في هذه المهام.

الفصل التاسع. آليات الإقناع المسبق: المسببات والصعوبات و المقومات

يمارس الشخص المتواصل الإقناع المسبق من خلال توجيه تركيز المتلقين في البداية على المفاهيم التي تلائم، بصورة مترابطة، المعلومات التي سيتم نقلها في ذلك الوقت. لكن بأية آلية؟ تتضمن الإجابة إحدى سمات النشاط الذهني التي لا تحظى بالتقدير اللازم: لا تنشط عناصر تلك السمة حين تكون مهيأة، بل حين يتم *تهيئتها*. يتناول الفصل التاسع عمل الآلية هذا في مثل هذه الظواهر المتغيرة فيما يتعلق بكيفية عمل الصور المجازية الدعائية، وكيف يمكن إقناع الأطفال الرضع على نحو مسبق بكونهم بلا حول ولا قوة، وكيف يمكن إقناع مدمني المواد الأفيونية على نحو مسبق بتأدية نشاط علاجي مهم ما كان ليقبل به أي منهم بخلاف ذلك.

الجزء الثالث: أفضل الممارسات: تعزيز الإقناع المسبق

الفصل العاشر . الطرق الست الرئيسية للتغيير: واتخاذها بمثابة طرق مختصرة ذكية

أي المفاهيم التي علينا توجيه انتباه الجمهور نحوها للوصول لأفضل نتيجة للإقناع المسبق؟ ينبغي توجيه الانتباه لبعض مفاهيم التأثير الشاملة والتي تم تناولها في كتابي الأول، *Influence*: وهي تبادل المنفعة، والإعجاب، والسلطة، والدليل الجمعي، والندرة، والاتساق. وهناك سبب وجيه لانتشارها ونجاحها، وهو كونها المفاهيم التي تقود الأشخاص عادة إلى الاتجاه الصحيح حين يقررون ما ينبغي عليهم فعله.

الفصل الحادي عشر. الاتحاد ١: التواجد معًا

يكشف الفصل الحادي عشر عن المفهوم الإضافي (السابع) الشامل للتأثير: وهو الاتحاد. هناك نوع معين من اتحاد الهوية - الذي يتجسد بشكل أفضل في العلاقة *الجمعية*، بحيث إذا وصل لمرحلة الوعي من خلال الإقناع المسبق، فإنه يؤدي إلى المزيد من التقبل، والتعاون، والإعجاب، والمساعدة، والثقة، وبالتالي الموافقة. ويوضح هذا الفصل أول طريقة من أصل اثنتين رئيسيتين لبناء العلاقات *الجمعية*: من خلال عرض نماذج للسمات المشتركة الوراثية المرتبطة بالعائلة والمكان.

الفصل الثاني عشر. الاتحاد ٢: العمل معًا

بالإضافة للنتيجة الموحدة لتقاسم السلالة نفسها أو المنطقة الجغرافية نفسها، يمكن أن تنشأ العلاقات *الجمعية* من العمل معًا بشكل متزامن أو متعاون. فعندما يعمل الأشخاص باتحاد، فإنهم يصبحون متحدّين لأنفسهم؛ وحين يتم تنظيم هذا النشاط بطريقة الإقناع المسبق، فإنه يولد الإعجاب والدعم المتبادل. يقدم الفصل الثاني عشر أمثلة تشمل تقديم المزيد من المساعدة للمحتاجين، والتعاون بين زملاء الفريق، ومفهوم التضحية بالذات بين الأطفال ذوي الأربعة أعوام، والصداقة بين أطفال المدارس، والمحبة بين طلبة الجامعة، والولاء بين المستهلكين والعلامات التجارية.

الفصل الثالث عشر. العرف الأخلاقي: ما يجب مراعاته قبل الإقناع المسبق

على من يستخدم إحدى طرق الإقناع المسبق تقرير ما ينبغي تقديمه مباشرة قبل توصيل رسالته، وعليه اتخاذ قرار مسبق كذلك، والذي يقوم على أسس أخلاقية: وهو هل عليه استخدام تلك الطريقة أم لا. عادة، يولي مسئولو التواصل بالمؤسسات التجارية أهمية أكبر للأرباح مقارنة بالأخلاقيات في عروضهم الترويجية. وبالتالي، هناك داع للقلق من استخدام ممارسات الإقناع المسبق الموضحة في هذا الكتاب بصورة غير أخلاقية. غير أن الفصل الثالث عشر يعارض الممارسة غير الأخلاقية، ويقدم معلومات مستقاة من دراسات توضح أن هذه الطرق تعمل على تقليل الأرباح المؤسسية بثلاث طرق فعالة.

الفصل الرابع عشر. ما بعد الإقناع: التأثيرات اللاحقة

يرغب مسئولو الإقناع المسبق في الوصول إلى ما هو أكثر من مجرد إحداث تغييرات مؤقتة باستخدام الانتباه اللحظي؛ فما يتمنونه هو استمرار تلك التغييرات. وبالتالي، يقدم الفصل الرابع عشر الدليل العلمي السلوكي لنوعين من الأساليب التي تزيد من احتمالية ترسخ ودوام التغييرات التي حدثت في البداية بما يتخطى لحظات الإقناع المسبق بكثير.

اللحظات المميزة

هناك أمر لا يعرفه الكثيرون عني، وهو أنني أقرأ خطوط الكف - على الأقل، اعتدت أن أفعل ذلك. في شبابي، تعلمت قراءة خطوط الكف كنوع من تخفيف التوتر في الحفلات. إلا أنني تخليت عنها في النهاية؛ وذلك بسبب أنني بمجرد ممارستها، أجد أمامي صفًّا من المنتظرين الذين يرغبون في أن أقرأ أكفهم، ما يمنعني من إجراء نقاش مثمر، ومن التمتع بالبوفيه.

غير أنني في أثناء تلك السنوات القليلة، لاحظت شيئًا لافتًا للنظر بشأن المعلومات المستندة إلى قراءة الكف التي كنت أقدمها: وهو أنها كانت صحيحة غالبًا وعلى الدوام. وقد اندهش والداي - والغرباء غالبًا - من دقة وصفي لسماتهم. كانوا يقولون: "هذا صحيح! كيف لك أن تعرف ذلك؟"، فتعلمت أن أتظاهر بابتسامة تظهر الدراية الكاملة للتهرب من السؤال لأنني، بصراحة، كنت مندهشًا جدًّا أنا أيضًا.

ولكنني لم أعد كذلك. وهناك تفسيران رئيسيان لكوني كنت على صواب في أغلب الأحيان. يعتمد التفسير الأول على آليات خارقة للطبيعة لا يمكن سوى لقلة مختارة إتقانها، ويتضمن التفسير الثاني بدون شك آليات طبيعية يمكن لأي شخص أن يتقنها. من ناحية، من غير المعقول وجود صلة حقيقية بين خطوط كف الإنسان وبين شخصية وماضي ومستقبل صاحبها. فهذا النوع من التفسير غالبًا ما يقدمه مناصرو الظواهر الخارقة.

بالتأكيد، تمثل هذه الاختلافات أهمية لهؤلاء الذين يؤكدون أفضلية، لنفترض، نتوءات الرأس مقارنة بهالات الجسم في كشف الحقيقة. غير أن الاختلافات المستندة إلى المحتوى لا تهم. ففي كل حالة، يؤكد لنا الممارس المختص، باستخدام المعلومات الخاصة بالنهج الذي يتبعه، أن بإمكانه قراءة شخصيتنا، وماضينا، ومستقبلنا. إنني

أشك في أن ممارسة قراءتي لخطوط الكف يمكن اعتبارها خارقة للطبيعة. فكلما خضعت مثل هذه الأنظمة للفحص الدقيق، فإنها تثبت فشلها.[٧]



وسيطة القطط. كما تعلمت من فترة قراءتي لخطوط كف البشر، أحيانًا يمكن للطرق الخارقة للطبيعة أن تكون صحيحة على نحو لافت للنظر.
© 2013 Bizarro Comics. نشرتها شركة كينج فيتشرز سينديكيت.

بالعودة إلى فترة قراءتي لخطوط أكف البشر، توصلت إلى استنتاجات واضحة بأن الطرق الخارقة للطبيعة في وصف الأشخاص تنطوي على خطأ ما. وبسبب فضولي تجاه نجاحي في قراءة خطوط الكف، فإنني أخضعت عناصر هذا المنهج للاختبار، وذلك من خلال قراءة خط القلب للشخص كما لو أنه خط الرأس أحيانًا - أو أشياء من هذا القبيل. إن أيًّا من تعديلاتي على ما أقوم به لم تحدث فرقًا في مستوى نجاحي. فعلى سبيل المثال، سواء اتبعت أو خالفت النهج السليم للكشف عن "وجود منطقة

سرية لعدم الثقة بالنفس" داخل الشخص، تكون استجابته المعتادة هي إيماءة الندم نفسها.

في أمسية بعينها، كنت أشعر بعدم ارتياح في حفل منزلي لم أكن أعرف فيه أحدًا. ولأن التواصل الاجتماعي مع الغرباء يعد أحد مناطقي السرية لعدم الثقة بالنفس، بدأت أمارس قراءة خطوط الكف كطريقة للتواصل، حتى إنني قرأت كف صاحب المنزل مرتين، مرة في بداية الأمسية وأخرى بعد ساعتين حين عاد بعدما تناول عدة مشروبات لاحقًا، وكنت راغبًا في معرفة المزيد. في وسط القراءة الأولى، أرجعت إبهامه للوراء وقلت: "أتعلم! تفسيري هو أنك عنيد جدًّا". وفي أثناء القراءة الثانية، وعند إرجاع إبهامه للوراء، قلت: "أتعلم، تفسيري هو أنك مرن جدًّا". وبعد كل تفسير متناقض منهما، فكر للحظة واعترف بأنني كنت محقًّا بالفعل في وصفي له.

ما الذي كان يحدث؟ كيف أمكنه اعتبار قراءتيَّ صحيحتين بصرف النظر عما ادعيت رؤيته (في حدود المعقول)؟ يقدم منتقدو الظواهر الخارقة للطبيعة تفسيرًا نموذجيًّا: إن قراء خطوط الكف أو العالمين بفراسة الدماغ (قراءة نتوءات الرأس) يعطون أوصافًا ذات نطاق واسع جدًّا - كالعناد والمرونة، على سبيل المثال - والتي يمكن أن تجد صدى لدى الجميع في الواقع. هذه النقطة صحيحة بدون شك، لكنها لا تحل اللغز بأكمله. فإذا كان من السهل على الأشخاص تمييز ميولهم تجاه العناد والمرونة على حد سواء، ألا ينبغي أن يزول تأثير هذين النقيضين بعد وهلة من التفكير؟ عندما وصفتُ صاحب المنزل في تلك الحفلة بأنه عنيد، لماذا لم يعارضني على الفور بوعيه الذاتي الطبيعي بمرونته؟ لماذا رأى الصفة التي أشرت إليها فحسب، ووقت إشارتي إليها على أنها حقيقية؟

ليس هراء بل تركيزًا

تقترن إجابة هذا السؤال بتوجه شائع ومؤثر بإمكانه أن يغير من قرارات الشخص إلى حد بعيد. لنفترض أنني في إحدى الحفلات أرجعت إبهامك للوراء قليلًا، وعلى أساس مقاومته وانحنائه، ادعيت أنك "شخص عنيد جدًّا، ولا تسمح لأحد بأن يجبرك على توجه لا تريد أن تسلكه". وبكلامي هذا كنت سأوجه تركيزك نحو صفة العناد، واضعًا إياك في مسار نفسي زائف لإثبات رأيي.

إليك كيفية حدوث هذا الأمر: لتتحقق من صحة كلامي، ستبدأ تلقائيًّا بالبحث في ذاكرتك عن أوقات تصرفتَ فيها بعناد - *فقط* خلال تلك الأوقات - وفي الغالب فإنك ستجد مثالاً على ذلك بالفعل؛ لأن العناد تحت الضغط يعتبر نقطة ضعف شائعة. وإذا أطلت هذا البحث الموجه، ستتوصل إلى حالات أخرى مشابهة. وعندما تصل إلى هذا الوعي الذاتي، فإنك غالبًا ستنظر إليَّ وتعترف بأنني أصبت الهدف.

تخيل الآن بدلاً من ذلك أنني وصفتك بأنك "شخص مرن جدًّا"، وأنك إذا حصلت على معلومات جديدة، لا تمانع في أخذها بعين الاعتبار وتعديل موقفك تبعًا لها". هذه المرة كنت سأوجه تركيزك بشكل عكسي، بوضعك في مسار مختلف: وهو مسار مزيف يضمن عثورك على أوقات في ماضيك تقبلت خلالها التغيير. نتيجة لذلك، من المحتمل أن تستخدم بحث الذاكرة الموجه نفسه، وتعترف بصحة كلامي حول مرونتك المتأصلة.

هناك سبب إنساني محض وراء كونك عرضة لأن تنخدع جراء حيلتي، واسمه العلمي الممل هو "إستراتيجية الاختبار الإيجابي"، وهو يعني ما يلي: عند تحديد إذا ما كانت الاحتمالية صحيحة، يبحث الأشخاص عادة عن النجاحات بدلاً من الإخفاقات؛ وعما يؤكد الفكرة بدلًا مما ينفيها. من الأسهل أن تلاحظ وجود شيء عن أن تلاحظ غيابه. إن روائي قصص الألغاز العظيم السير "أرثر كونان دويل" قد فهم هذا التوجه في صياغته لنمط تفكير شخصية "شرلوك هولمز" غير العادي. كان "هولمز" الذكي ينتبه إلى ما لم يحدث بالعزم نفسه الذي ينتبه به إلى ما حدث بالفعل. أتذكر أنه في أحد أشهر قصص الغموض التي كتبها "دويل"، وهي *Silver Blaze*، لاحظ "هولمز" أن السرقة التي كانت قيد التحقيق تمت بتواطؤ داخلي (وأن الغريب الذي اعتقلته الشرطة لم يكن بإمكانه ارتكابها)؛ لأنه في أثناء وقوع جريمة السرقة لم ينبح كلب الحراسة. أما زملاؤه الأقل براعة من الناحية الذهنية، ولاكتفائهم بالاعتماد في الأساس على وجود الأدلة القاطعة بدلًا من غيابها، فإنهم لم يصلوا لقدرات استنتاجه هذا مطلقًا.

للأسف، أنت، وأنا وغالبيتنا في هذا السياق نندرج تحت الفئة الأقل براعة من "هولمز". في أغنية لـ "جيمي بافيت"، كان عليه إخبار خطيبته السابقة - لخمس مرات متفرقة! - بأن غياب الشيء يمكن أن يشير إلى الوجود الواضح لشيء آخر: "إذا لم يرن الهاتف، فهذا يعني أنني لا أتصل بكِ".[٨]

الانحدار المستهدف

إذا استفسرتُ منك عما إذا كنت حزينًا، مثلًا، في حياتك الاجتماعية، فإنك تميل بطبيعة الحال إلى البحث عن تأكيد لتلك الاحتمالية بدلًا من نفيها، ما يقودك إلى إيجاد المزيد من الأدلة على عدم الرضا، وذلك مقارنة بسؤالي عما إذا كنت *سعيدًا* بدلًا من ذلك. كانت هذه هي النتيجة عندما سئلت عينة أفراد من الكنديين عن ما إذا ما كانوا سعداء أم غير سعداء في حياتهم الاجتماعية. وقد مال الذين سئلوا عما إذا كانوا غير سعداء أكثر بكثير إلى الشعور بعدم رضا عندما فكروا في ذلك، ونتيجة لذلك زادت احتمالية إعلانهم أنهم غير سعداء بنسبة ٣٧٥٪.

هناك دروس مستفادة متعددة من هذه النتيجة. أولًا، إذا أراد مستطلع الآراء فقط معرفة إذا ما كنت غير راض تجاه أحد الأمور - والذي قد يكون منتجًا استهلاكيًّا أو ممثلًا منتخبًا أو سياسة حكومية - فعليك اتخاذ الحذر. وخذ حذرك كذلك من الشخص الذي يسألك عما إذا كنت راضيًا فحسب؛ فهذه النوعية من أسئلة المسار الواحد قد تؤدي بكليكما إلى الخطأ في تقدير وضعك؛ لذا أنصح برفض المشاركة في الدراسات التي تستخدم هذا الأسلوب المتحيز في الاستفسار؛ فالأفضل من ذلك بكثير هو توجيه الأسئلة ذات الجانبين: "ما مدى رضائك *أو* عدم رضائك عن هذه العلامة التجارية؟"، "هل أنت راض *أم* غير راض عن أداء العمدة الحالي؟"، "إلى أي مدى تتفق *أو* تختلف مع سياسة هذا البلد تجاه الشرق الأوسط؟" - هذه النوعية من الاستفسارات تجعلك تفكر في مشاعرك الحقيقية دون تحيز.[٩]

إلا أن الأكثر مدعاة للقلق من مستطلع الآراء الذي تقودك أسئلته المتحيزة إلى تكوين رأي شخصي غير دقيق، هو بالتأكيد المستجوب الذي يستخدم تلك الحيلة نفسها لاستغلالك خلال هذه اللحظة - هذه اللحظة المميزة. عادة ما يبدأ مسئولو ضم الأفراد الجدد بالجماعات المتشددة عملية استقطاب من يتوقع انضمامهم بسؤالهم عما إذا كانوا غير راضين (وليس إذا كانوا راضين). وقد كنت أعتقد أن هذا الأسلوب في التعبير يهدف فقط إلى اختيار من سيدفعهم عدم رضاهم الشخصي العميق إلى نوعية التغيير الجذري الذي تسعى وراءه مثل هذه الجماعات، لكنني مقتنع الآن بأن سؤال "هل أنت غير راض؟" هو أكثر من مجرد كونه وسيلة للكشف - فهو يعد أداة استدعاء تخدع الآخرين بتوجيه تركيزهم، على نحو مفرط، نحو مشاعر عدم الرضا عن أنفسهم (الحقيقة هي أن تلك الجماعات لا تريد متذمرين ضمن صفوفها؛ فهي تبحث عن أفراد متكيفين يمكن استغلال أسلوبهم الإيجابي والديناميكي

في خدمة أهدافها). كما تظهر الدراسة التي أجريت على الكنديين، بعد أن وجهتهم صيغة السؤال للكشف عن مشاعر عدم الرضا، أنهم كانوا أكثر ميلًا إلى أن يصفوا أنفسهم كغير راضين. وفي تلك اللحظة التي تلي هذا الاعتراف، والتي تمت التهيئة لها بقصد التضليل، يكون صانع اللحظة لدى الجماعة مدربًا بالفعل على المباغتة بسؤال: "حسنًا، إذا كنت غير راض، فإنك سترغب في تغيير ذلك، أليس كذلك؟"[١٠].

بالتأكيد، هناك قصص جاذبة لطرق الانضمام للجماعات المتشددة، لكن أفراد الجماعة، بمن فيهم مسئولو ضم الأفراد الجدد، يُعرف عنهم استعدادهم لخداع أنفسهم؛ بل إنهم في الغالب يضللون أنفسهم حول فاعلية هذه الممارسة بعينها. ما الدليل القاطع على أن صناعة لحظة كهذه ستقود إلى ما تزيد خطورته على كونه تغييرًا في نظرة الفرد لذاته بشكل مؤقت؟ هل يمكن لمسئول الإقناع المسبق أن يستغل تلك اللحظة في تغيير استعداد الشخص الآخر للقيام بشيء يحمل قيمة حقيقية، أو قبوله أو تقديمه؟

تحظى المعلومات المتعلقة بالمستهلكين بتقدير بالغ لدى التجار. ويقول مؤيدو أبحاث السوق إنها تخدم ذلك الهدف العظيم الذي يتلخص في إعطاء البائعين المعلومات التي يحتاجون إليها لإرضاء المشترين المحتملين؛ وأنهم ليسوا الوحيدين الذين يقدرون فوائد هذه المعلومات تقديرًا بالغًا. إن المؤسسات التجارية الرابحة تدرك مزايا الحصول على معلومات قيمة حول رغبات واحتياجات عملائهم الحاليين أو المحتملين. وبدون شك، ينفق أغنى من فيهم باستمرار مبالغ طائلة للكشف عن التفصيلات.

المشكلة السائدة داخل هذه المؤسسات هي أن بقيتنا لا يودون المشاركة في دراستها، أو في مجموعات التركيز، أو في اختبارات التذوق التي تجريها. وحتى مع وجود حافز كبير، كالنقود، أو المنتجات المجانية، أو قسائم الشراء، تكون نسبة من يوافقون على المشاركة قليلة، ما يصيب الباحثين في السوق بالإحباط؛ لأنهم لا يمكن أن يتأكدوا من أن المعلومات التي جمعوها تعكس مشاعر أغلبية فئتهم المستهدفة. هل يمكن أن يتخلص هؤلاء الباحثون من مشكلاتهم بطلب معلومات المستهلكين في اللحظة التي تتبع سؤال المسار الواحد الذي يتبع منهج الإقناع المسبق؟

فكر في نتائج التجربة التي أجراها عالما التواصل "سان بولكان" و"بيتر أندرسن"، اللذان تواصلا مع الناس، طالبين منهم المساعدة على إجراء إحدى الدراسات. وقد مررنا جميعًا بشيء مشابه حين كان يستوقفنا باحث يحمل في يده لوحًا مشبكيًّا في مركز تجاري أو متجر كبير، ويطلب أخذ بضع دقائق من وقتنا. كما هي الحال مع

مقدمي الطلبات التقليديين في المراكز التجارية، كان نجاح هذين العالمين مخيبًا للآمال: فقد بلغت نسبة من وافقوا على طلب المشاركة ٢٩٪ فقط. لكنَّ كلًّا من "بولكان" و"أندرسن" اعتقدا أن بإمكانهما زيادة نسبة الموافقة دون اللجوء إلى المبالغ النقدية الكبيرة التي عادة ما يشعر المسوقون بأنهم مضطرون لاستخدامها. لقد استوقفوا عينة ثانية من الأفراد مستخدمين بادئة للإقناع المسبق: "هل ترون أنفسكم أشخاصًا متعاونين؟"، وبعد التفكير لثوان، رد الجميع بالإيجاب. في هذه اللحظة المميزة - بعد أن وافق الخاضعون للدراسة سرًّا وأكدوا طبيعتهم المتعاونة علنًا - يستغل الباحثان ذلك بطلب المساعدة في دراستهما. وبهذا وصلت نسبة المشاركين في الدراسة إلى ٧٧,٣٪ في نهاية المطاف.

- ——— -

في الفصل العاشر، سنستكشف منهج (الرغبة في التوافق) النفسي، والتي تزيد من احتمالية أن يوافق الأشخاص تحت هذه الظروف بمعدل الضعف. لكن الآن، دعونا نصل إلى رؤية أشمل، رؤية تعد فرضية أساسية في هذا الكتاب: إن العامل الأكثر ترجيحًا في تحديد خيار الشخص في موقف ما ليس هو الذي يقدم النصيحة الأكثر واقعية في الغالب، وإنما الذي يثير الانتباه (وبالتالي ميزة) لحظة اتخاذ القرار.

يسمح لنا الانتباه بالتفكير في عملية التأثير بصورة تختلف عن السابق تمامًا. فخلال أغلب سنوات تدريسي للطرق التي يمكن من خلالها إقناع الأشخاص بالاختيار والتغيير، والتي تزيد ثلاثين عامًا، خضع تفكيري للنموذج العلمي السائد للتأثير الاجتماعي، والذي يقترح الآتي: إذا أردت تغيير سلوك شخص آخر، فعليك أن تغير أولًا من صفة موجودة لدى هذا الشخص بحيث تتماشى مع ذلك السلوك. وإذا أردت إقناع الآخرين بشراء شيء جديد - لنفترض مشروبًا غازيًّا جديدًا - فعليك أن تعمل على تغيير قناعاتهم أو توجهاتهم أو تجاربهم بطرق تجعلهم يرغبون في شراء المنتج. قد تحاول تغيير قناعاتهم حول المشروب الغازي بأن تعلن أنه المشروب الجديد الأسرع انتشارًا في السوق، أو تغير توجهاتهم نحوه من خلال ربطه بنجم محبوب، أو تغير تجربتهم مع المنتج بتقديم عينات مجانية في المتاجر الكبرى. بالرغم من وجود أدلة عديدة تظهر أن هذه الطريقة تؤتي ثمارها، فإنه من الواضح الآن أن هناك نموذجًا بديلًا للتأثير الاجتماعي يقدم أسلوبًا مختلفًا في النجاح المُقنع.

هل أنت مغامر بدرجة كافية للتفكير في نموذج ثوري للتأثير؟

طبقًا لطريقة الانتباه غير التقليدية - والموجهة - للوصول إلى التصرف المطلوب، فإن تغيير قناعات أو توجهات أو تجارب الشخص ليس بالأمر الضروري. فليس من الضروري تغيير أي شيء على الإطلاق عدا ما يمثل أهمية في ذهن هذا الشخص في لحظة اتخاذ القرار. في مثال المشروب الغازي الجديد، قد يتم ذلك بتغيير حقيقة أن الشخص، في الماضي، كان على استعداد للتفكير في احتمالات جديدة. إن الأدلة على هذه العملية بالتحديد يمكنك العثور عليها في بحث ممتد للعالميْن "بولكان" و"أندرسن"، والذي يوضح أن المسوق يمكنه مضاعفة فرصة إيجاد مشاركين في الدراسة في خلال البدء ببادئة للإقناع المسبق: وهي سؤال الأشخاص عما إذا اعتبروا أنفسهم *متعاونين*.

في دراسة متصلة، وجد الباحثان أنه كان بإمكانهم كذلك زيادة الاستعداد لتجربة منتج استهلاكي جديد من خلال البدء ببادئة إقناع مسبق مشابهة لكن معدلة - وذلك بسؤال الأشخاص هذه المرة عما إذا اعتبروا أنفسهم أشخاصًا *مغامرين*. كان المنتج الاستهلاكي مشروبًا غازيًا جديدًا، وكان على الأفراد تقديم عناوين بريدهم الإلكتروني لإرسال معلومات إليهم حول كيفية الحصول على عينة مجانية. وقد تم إيقاف نصف عدد المشاركين وسؤالهم عن رغبتهم في تقديم عناوين بريدهم الإلكتروني لهذا الغرض. معظمهم تردد - بينما قدم ٣٣٪ منهم فقط معلومات الاتصال الخاصة بهم. أما النصف الآخر من المشاركين فسُئلوا في البداية: "هل تعتبرون أنفسكم أشخاصًا مغامرين وتحبون تجربة الأشياء الجديدة؟"، فرد الجميع تقريبًا بالإيجاب - وبعدها، قدمت نسبة قدرها ٧٥,٧٪ منهم عناوين بريدهم الإلكتروني.[١١]

هناك خاصيتان لافتتان للنظر في هذه الاكتشافات: أولًا، من بين الخاضعين للدراسة الذين سئلوا عما إذا اعتبروا أنفسهم مغامرين، رد ٩٧٪ منهم (سبعون شخصًا من أصل اثنين وسبعين) بالإيجاب. إن فكرة أن الجميع يصفون أنفسهم بأنهم مغامرون تبدو مضحكة، غير أنهم عندما طرح عليهم سؤال المسار الواحد حول إذا ما كانوا يندرجون تحت هذا التصنيف، لم تتغير إجاباتهم - هذا هو تأثير إستراتيجية الاختبار الإيجابي والنظرة ضيقة الأفق التي تولدها. تظهر الأدلة أن هذه العملية يمكن أن تضاعف من نسبة وصف الأشخاص لأنفسهم بأنهم مغامرون أو متعاونون أو حتى غير سعداء. إضافة إلى ذلك فإن النظرة الضيقة، رغم أنها مؤقتة، فإنها غير منطقية

على الإطلاق. ففيما يتعلق باللحظة المميزة للإقناع المسبق، نجدها تجعل الآخرين يتأثرون بشدة بالطلبات المنحازة - كما تؤكد معلومات علماء البحث وممارسات مسئولي ضم الأفراد الجدد بالجماعات المتشددة.

أما الخاصية الأخرى الجديرة بالذكر لتجربة المشروب الغازي فهي ليست أن مجرد سؤال بسيط يمكنه توجيه عدد كبير من الأشخاص نحو خيار معين، ولكن أن بإمكانه توجيه الكثير منهم نحو خيار يحتمل أن يكون *خطيرًا*. في السنوات الأخيرة، فإن الشيء الذي كان الخبراء يحذرون منه باستمرار ويدعون لتجنبه بكل الطرق، هو ترحيبنا ببعض الأشخاص معدومي الضمير الذين قد يهاجمون حواسيبنا برسائل البريد الإلكتروني المؤذية، فينقلون الفيروسات المدمرة إليها، أو يخترقونها لابتزازنا من خلال انتحال شخصيتنا. (بالتأكيد، لأكون منصفًا، لا بد من الاعتراف بأن المستخدمين ذوي الخبرة والبصيرة من غير المحتمل أن يتم خداعهم بالعروض التي يتلقونها إلكترونيًّا. وأنا، على سبيل المثال، تم إغرائي لفتح رسائل البريد الإلكتروني المتكررة من خلال الادعاء بأن هناك فتيات يردن مقابلتي؛ فإذا لم تجد هذه الحيلة، فإنهم يعرضون صفقة استثنائية تتعلق بخراطيش طابعات يعاد ملؤها. وبصرف النظر عن هذه الحالة الاستثنائية، سيكون من الحكمة أن ننظر إلى صحة هذه الإغراءات بعين الشك).[١٢]

بالتأكيد، بالنظر إلى كم الدعاية السلبية بخصوص الاحتيال عبر الحواسيب، يبدو من المنطقي تمامًا أن يرفض ثلثا المجموعة الأولى من الخاضعين لدراسة "بولكان" و"أندرسن" طلب تقديم عناوين بريدهم الإلكتروني. ففي النهاية، هذا شخص غريب تمامًا يقترب منهم دون تعريف نفسه ودون أن يطلب منه ذلك - الموقف يستدعي الحذر بالتأكيد.

الأمر اللافت للنظر هو أن هذه المواقف حدثت لكل هؤلاء الأفراد بالطريقة نفسها (٧٥,٦٪ في المجموعة الثانية لدراسة "بولكان" و"أندرسن") والذين، بعد أن تم توجيههم لجوانب المغامرة في شخصيتهم باستخدام سؤال المسار الواحد في البداية، تجاهلوا إشارات الحذر وركزوا باندفاع على الخيار غير المنطقي. إن سلوكهم، المحير كما هو ظاهر، يثبت تأكيد هذا الكتاب أن العامل الموجه في اتخاذ القرار ليس تقديم النصيحة الأكثر واقعية؛ بل إثارة الانتباه لحظة اتخاذ القرار. لكن لماذا؟ تتعلق الإجابة بقوة الانتباه الموجه، والذي لا يقع في بؤرة الاهتمام الحالي للموقف فحسب بل يعوق جميع الجوانب المنافسة له كذلك - حتى الجوانب بالغة الأهمية.[١٣]

المطلوبات والمرفوضات في الانتباه الموجه

في اللغة الإنجليزية، يقال لنا أن "نقدم" انتباهنا، ما يعني ضمنيًّا أن هذه العملية لها ثمن. إن الأبحاث التي أجريت على الوظائف الإدراكية تُظهر لنا شكل هذا الثمن: عندما نولي انتباهنا لشيء، يكون ثمن ذلك هو غياب انتباهنا لشيء آخر. وبالتأكيد، بسبب عدم قدرة العقل البشري سوى على الانتباه الواعي لشيء واحد فقط في المرة الواحدة، تكون الحصيلة هي فقدان لحظي للتركيز الموجه نحو *كل شيء* آخر. هل سبق أن لاحظت مدى صعوبة أن تختبر - أن تختبر حقًّا - شيئين في الوقت نفسه؟ أعرف، على سبيل المثال، أنني إذا بدأت أبحث بتركيز عن مخرج على الطريق السريع بينما أستمع بإمعان إلى أسطوانة مدمجة في سيارتي، فإنني سأتوقف عن الاستماع إلى الموسيقى؛ بينما إذا كنت أستمع بإمعان إلى الموسيقى، فإنني سأفوت المخرج غالبًا.[١٤]

في هذا السياق، فإن مشغل الأسطوانات المدمجة في سيارتي مصمم للعمل مثل مخي؛ فهو لا يسمح لي بالاستماع سوى لأغنية واحدة فقط في المرة الواحدة. هذا لسبب وجيه، حيث إنه من الحماقة أن تشغل أكثر من أغنية في الوقت نفسه، ستسمع ضجيجًا لا أكثر، وبالتالي يتعلق الأمر بالإدراك البشري. ورغم وجود "فيض" من المعلومات المتاحة دائمًا، فإننا نختار بوعي المعلومات التي نريد تسجيلها في هذه اللحظة فقط، وأي نسق آخر سيتركنا مثقلين وغير قادرين على الاستجابة للجوانب المختلفة للمعلومات المكتسبة.

إن أفضل ما يمكننا فعله للتعامل مع قنوات المعلومات المتعددة هو الانتقال فيما بينها جيئة وذهابًا، مع فتح باب الإدراك التام وغلقه لكل منهما بالتعاقب. تسمى هذه المهارة بتعدد المهام، وهي القدرة على التركيز على أنشطة متعددة في إطار زمني واحد - مثل التحدث عبر الهاتف بينما تقرأ رسالة بريد إلكتروني. رغم أنه قد يبدو أننا نركز على أكثر من شيء في الوقت نفسه، فإن هذا وهم - نحن فقط نحوِّل تركيزنا بسرعة.

غير أنه مثلما يوجد ثمن لإيلاء الانتباه، فهناك ثمن لتحويل الانتباه: لنصف ثانية تقريبًا في أثناء تحويل التركيز نختبر نقطة انتباه عمياء، تسمى *الومضة الانتباهية*، وذلك حين لا نستطيع تسجيل المعلومات الموضحة حديثًا في وعينا. ولهذا السبب أتضايق بشدة حين أتعامل مع شخص يقوم بشيء آخر في الوقت نفسه. هل سبق أن أجريت محادثة هاتفية مع شخص وأمكنك تخمين أنه منخرط في مهمة أخرى،

ربما بسبب أنه يمكنك أن تسمع صوت تقليب صفحات الجريدة أو النقر على مفاتيح الحاسوب؟ أنا أكره ذلك؛ فهو يظهر لي أن شريك المحادثة لا يمانع أن يفقد الاتصال بالمعلومات التي أزوده بها، وذلك ليتصل بمعلومات أخرى. يبدو ذلك دائمًا كما لو أنه شكل من أشكال عدم الاحترام. وهذا يوحي لي بأن معلوماتي تعتبر غير مهمة نسبيًّا.[١٥]



" هل تؤدي مهام متعددة في أثناء حديثي معك؟"

الإهمال. الإهمال إهانة تسبب الغضب. *ويليام هايفلي. The New Yorker Collection/ The Cartoon Bank*

لكن، القيام بذلك لا يوحي لي بهذا الشعور أنا وحسب، بل يشعر شريك المحادثة بالشيء نفسه؛ لأن الأشخاص يؤمنون بالفعل بأن ما اختاروا التركيز عليه (أو تجنبه) يعكس ما يقدرونه في ذلك الوقت. إليك المغزى من عملية التأثير: بصرف النظر عما يمكننا فعله لتوجيه تركيز الأشخاص نحو شيء - مثل فكرة، أو شخص، أو موضوع - فإنه يجعل هذا الشيء يبدو أكثر أهمية بكثير بالنسبة لهم من ذي قبل.

تأمل، على سبيل المثال، الوسيلة التي استخدمها المعالج النفسي المعروف "ميلتون إريكسون" عند التعامل مع المرضى الذين، خلال مدة العلاج، كانوا غير مستعدين لإيلاء الانتباه للفكرة التي شعر "إريكسون" بأنها بالغة الأهمية لتحسين حالتهم. وربما كان هذا الفشل في الاختيار يعتبر شكلًا من أشكال الخيار الشخصي. وبدلًا من أن يثير المزيد من المقاومة برفع صوته في المرة التالية التي يطرح فيها هذه الفكرة،

فإنه أدرك حكمة القيام بالعكس. واتساقًا مع سمعته كصانع لحظات بارع، كان الدكتور "إريكسون" ينتظر - خلال جلسات العلاج - حتى تبدأ شاحنة ثقيلة بصعود منطقة مرتفعة من الشارع المجاور لمكتبه. ثم، بينما يضبط توقيت إعادة تقديمه للفكرة المهمة لتتزامن مع صوت الضجيج الأعلى، كان يخفض صوته. ولسماع ما كان يقوله "إريكسون"، كان على المرضى أن يميلوا بجسدهم إلى الأمام، لتلقي المعلومة - وهي إشارة واضحة على الانتباه المركز والإنصات الشديد. أما "إريكسون"، الذي عرف بالتنسيق بين عناصر العلاج الفعال غير اللفظية، فعندما سئل عن تلك الطريقة فإنه نسب نجاحها إلى وضعية الميل بالجسد إلى الأمام التي اتخذها المرضى، محاولين سماع المعلومات التي أراد منهم أن يولوها اهتمامهم.

رغم أن هذه القصة قد تكون مفيدة، فإننا لسنا مضطرين إلى الاعتماد عليها بعينها في بحثنا عن أدلة تظهر أن الأشخاص يولون أهمية أكبر لما يظنون أنهم يختارونه للمضي قدمًا، بما أن الكثير من الأبحاث تظهر أن تقليل المسافة بينك وبين شيء يجعله يبدو ذات فائدة أكبر. ولسنا مضطرين أيضًا إلى الاطلاع على أبحاث جديدة لنرى كم يؤثر هذا الميل التلقائي في عملية التأثير. ففي إحدى الدراسات، كان المتسوقون المحتملون الذين *تخيلوا* أنفسهم يقتربون من علبة من الوجبات الخفيفة (بدلًا من الابتعاد عنها) أكثر رغبة في شرائها وكانوا مستعدين لدفع أربعة أضعاف الثمن للحصول عليها.[١٦]

فبالإضافة إلى تهيئة الآخرين لتوجيه أنفسهم نحو الرسائل والمنتجات، هناك طرق أخرى متعددة يستخدمها مسئولو التواصل لجعل الجمهور يولي انتباهًا خاصًا، وبالتالي، أهمية كبرى، لفكرة أو سلعة. وكما سنرى لاحقًا، عملية الإقناع المسبق لها نتائج عظيمة.

أهمية الانتباه ... تكمن في أهميته

لسبب منفصل عن الموضوع، كنت محظوظًا بالتواجد في لندن لأشهد مجموعة من الاحتفاليات الرائعة للاحتفال بالذكرى الخمسين لاعتلاء الملكة "إليزابيث الثانية" عرش إنجلترا. ورغم أن الملكة كانت لمدة أشهر تجوب أنحاء العالم لزيارة دول الكومنولث المستضيفة لاحتفالات اليوبيل الذهبي المقامة على شرفها، فإن الاحتفالات بدأت في يوم ٤ يونيو من عام ٢٠٠٢، من خلال برنامج أقيم في طريق "ذا مال" في لندن، والذي اجتذب أكثر من مليون مهنئ من جميع أنحاء بريطانيا والعالم. وقد فاجأ الحب الشديد والملحوظ الكثيرين في الصحف القومية ممن توقعوا فشل احتفالات اليوبيل الذهبي، موضحين أن الشعب لم يعد متعلقًا بالملكية البريطانية في الوقت الراهن بوجه عام، وبصاحبة السمو الملكي بوجه خاص.

إلا أنه قد ثبت العكس؛ ففي فترة الأسـابيع القليلة التي سـبقت يوم ٤ يونيو، توافدت الحشـود داخـل المملكـة المتحـدة للاحتفـالات، والمواكـب، والحفلات الموسـيقية، والمناسبات الخاصة للاحتفاء بالملكة، والتي بدورها شرفتها بحضورها. وكان أكثر ما يشـتهيه المرء هو الحصول على دعوة لحضـور حفلات صغيرة كان من الممكن أحيانًا أن تذكر فيها الملكة اسمك في صف الترحيب.

بالتأكيد، كان لقاء الملكة "إليزابيث الثانية" تحت أي ظرف من الظروف يعد فرصة استثنائية؛ لكن فرصة لقائها وسط عظمة وأبهة احتفالية اليوبيل الذهبي أضافت معنى أكبر بكثير لهذه المناسبة، والتي كانت تحظى بتغطية واسعة من قبل وسائل الإعلام.

إلا أن أحد التقارير كان في رأيي لافتًا للنظر من بين جميع التقارير؛ فقد أصيبت امرأة شابة تسير في صف الاستقبال في أحد الاحتفالات الصغيرة بالذعر من سماع رنين هاتفها المحمول في حقيبتها بالتزامن مع لقائها بالملكة. ونظرًا لإصابتها بالارتباك والجمود والحيرة من عدم توقف هاتفها عن الرنين، نظرت على نحو يائس إلى عيني الملكة التي ركزت على حقيبتها. في النهاية، مالت الملكة بجسدها إلى الأمام ونصحتها: "عليك أن تجيبي على الهاتف، يا عزيزتي؛ فقد يكون شخصًا مهمًّا".

كل ما يلفت النظر يتسم بالأهمية

بينما يعكس لطف نصيحة الملكة "إليزابيث" مكانتها الغالية لدى رعاياها، يعكس مضمون هذه النصيحة فكرة من نوع آخر: كل ما يلفت النظر بإمكانه أن يقود من يراه إلى المبالغة في تقدير أهميته. ففي نهاية المطاف، من يمكن أن يحظى بالأهمية في هذه اللحظة بعينها أكثر من صاحبة السمو، ملكة دول الكومنولث، في مناسبة الاحتفال بالذكرى الخمسين لاعتلائها العرش؟ لا يمكنني التفكير في أي شخص. إلا أنه تبين أن المتصل المجهول حظي بأهمية - من جانب الملكة شخصيًّا.

الآن، قد يجادل أحد المعترضين بأن الملكة "إليزابيث" لم تبالغ في تقدير الأهمية المحتملة للمتصل ولو بقدر ضئيل؛ وأن رد فعلها تولد من ميل شخصي معتاد للطيبة، ولم يتولد على الإطلاق من ميل بشري معتاد تجاه سوء التقدير في هذه النوعية من المواقف. لكن سيكون المعترض مخطئًا، في اعتقادي؛ لأنه على الرغم من القول المعتاد بأن أفراد العائلة المالكة ينحدرون من نسل مختلف عن بقيتنا، فإنهم ليسوا بشرًا مختلفين. وقد وثّق عدد كبير من الباحثين الميل البشري الأساسي لإيلاء أهمية غير مستحقة لكل ما يبدو لافتًا للنظر وقت حدوثه.

أحد هؤلاء الباحثين هو "دانييل كانيمان"، والذي، لأسباب شخصية ومهنية، يعد مصدرًا رائعًا لإعلامنا بطبيعة وأسباب السلوك البشري. فعلى المستوى الشخصي، كان قادرًا على الملاحظة ضمن عدد كبير من الثقافات والأدوار - لكونه نشأ في فرنسا، وحصل على درجات علمية في جامعة بيركلي بكاليفورنيا، وخدم كجندي ومقيِّم أداء، ودرس في كندا وأيضًا في الولايات المتحدة الأمريكية. لكن الأكثر دهشة هو مؤهلات "كانيمان" كمرجع معروف لكل ما يخص النفس البشرية. وكثيرًا ما كانت المناصب التدريسية التي تقلدها مناصب مرموقة، آخرها كان تعيينه أستاذًا بجامعة برنستون

في قسم علم النفس وقسم الشئون العامة معًا. وقد نال العديد من الجوائز الرفيعة، لكنها لم تكن بقدر أهمية جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية لعام ٢٠٠٢ - الجائزة الوحيدة في التاريخ التي منحت لفرد مؤهل كعالم نفس.

لا عجب، إذن، من أنه حين يتحدث "دانييل كانيمان" في موضوعات عن النفس البشرية، فإنه يحظى بإنصات تام. أتذكر إعلانًا تليفزيونيًّا شهيرًا عرض قبل سنوات عديدة لشركة الخدمات المالية إي إف هوتون، والذي يصور اثنين من رجال الأعمال في مطعم مكتظ بالرواد يحاولان التحدث وسط ضجيج الصليل الذي تحدثه أدوات المائدة، وأصوات الندل العالية، والأحاديث التي تجرى على الطاولات المجاورة. فيقول أحدهما للآخر: "حسنًا، إن وسيطي هو شركة إي إف هوتون، ويقول إدوارد فرانسيس هوتون ..." فيسود المكان الهدوء - ويتوقف الندل عن أخذ الطلبات، ويتوقف العاملون عن مسح الطاولات ويتوقف رواد المطعم عن التحدث - بينما يميل كل من في المطعم للاستماع إلى النصيحة، ويتحدث صوت مقدم الإعلان: "حين يتحدث "إدوارد فرانسيس هوتون"، ينصت الجميع".[١٧]

لقد حضرت عدة مؤتمرات علمية تحدث فيها البروفيسور "كانيمان"؛ وحين يتكلم "دانييل كانيمان"، ينصت الجميع، وأنا من ضمنهم حتمًا. لذلك انتبهت خصوصًا إلى طريقة تعامله مع تحد رائع قاده إليه موقع إلكتروني لعرض المناقشات منذ فترة قريبة. فقد طلب منه تحديد المفهوم العلمي الذي، إذا تم استيعابه جيدًا، سيحسن من فهم الجميع للعالم بدرجة كبيرة. ورغم أنه رد بمقالة مكونة من خمسمائة كلمة توضح ما أسماه بـ "الوهم المركز"، فإن إجابته تلخصت بدقة في عنوان المقال: "لا شيء في الحياة على قدر الأهمية نفسه الذي تظنه في *أثناء* تفكيرك فيه".[١٨]

- —— -

تنطبق نتائج تصريح "كانيمان" على ما هو أكثر بكثير من استجابة المتصل اللحظية لرنين الهاتف. كما تنطبق كذلك على ممارسة الإقناع المسبق؛ لأن الشخص المتواصل الذي يجذب الجمهور للتركيز على عنصر مهم من عناصر الرسالة *يعطيها* أهمية كبرى *مسبقًا*. وهذا الشكل من الإقناع المسبق يشكل ما يراه الكثيرون على أنه الدور الرئيسي (الذي يعرف بترتيب الأولويات) الذي تلعبه وسائل الإعلام الإخبارية في التأثير على الرأي العام. والمبدأ الرئيسي *لنظرية ترتيب الأولويات* هو أن وسائل الإعلام نادرًا ما تحدث التغيير بشكل مباشر، أي من خلال تقديم أدلة مقنعة تغير موقف المشاهدين؛

وإنما تكون أكثر ميلًا نحو الإقناع غير المباشر، وذلك من خلال إعطاء الموضوعات والحقائق المختارة تغطية أفضل من الموضوعات والحقائق الأخرى. وهذه التغطية هي التي تقود المشاهدين - بسبب إيلائهم اهتمامًا أكبر لهذه الموضوعات - إلى التوصل إلى أن هذه هي أهم الموضوعات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تبنيهم موقفًا معينًا. وقد كتب العالم السياسي "برنارد كوين": " في معظم الأوقات قد لا تنجح الصحافة في إخبار الناس بالكيفية التي عليهم التفكير بها، لكنها تنجح جدًّا في إخبارهم بالأمور التي عليهم التفكير فيها". وطبقًا لهذا الرأي، في الانتخابات، يكون أي حزب سياسي يرى المصوتون أنه يتبنى سياسة أفضل تجاه الموضوع الذي توليه *وسائل الإعلام* أولوية كبرى في هذا الوقت هو الذي سيفوز على الأرجح.

لا ينبغي أن تبدو النتيجة مقلقة في حال سلطت وسائل الإعلام الضوء على الموضوع (أو مجموعة الموضوعات) التي تحظى باهتمام أكبر من المجتمع في فترة التصويت. للأسف، تسهم عوامل أخرى عادة في اختيارها للموضوعات التي ستحظى بالتغطية، مثل إذا ما كان الموضوع بسيطًا أم معقدًا، جذابًا أم مملًّا، معتادًا أم غير معتاد للصحفيين الجدد في صالة التحرير، رخيصًا أم مكلفًا للتحقيق فيه، بل وإذا كان مقبولاً أم لا وفقًا لتوجهات رئيس قسم الأخبار السياسية.

في صيف عام ٢٠٠٠، انفجرت قنبلة أنبوبية في محطة القطار الرئيسية في مدينة دوسلدورف بألمانيا، أصيب على إثرها عدد من مهاجري دول أوروبا الشرقية. ورغم عدم توافر دليل إلى الآن، فقد اشتبه المسئولون من البداية في تورط جماعات اليمين المتطرف التي تتبنى سياسات معادية للهجرة في الحادث. وأثار الجانب المؤثر للقصة - فقدان إحدى الضحايا إحدى ساقيها وجنينها الذي تحمله في رحمها في التفجير - وابلاً من القصص الإخبارية عن اليمين المتطرف في ألمانيا خلال الشهر التالي. وأظهرت نتائج استطلاعات الرأي التي أجريت في ذلك الوقت أن نسبة الألمان الذين صنفوا اليمين المتطرف على أنه *التحدي* الأهم الذي يواجه بلدهم ارتفع من صفر إلى ٣٥٪ - وهي النسبة التي تدنت إلى الصفر مرة أخرى عندما اختفت التقارير الإخبارية المرتبطة بالحادث في الأشهر اللاحقة.

وقد حدث تأثير مشابه في الآونة الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية. فعندما اقتربت الذكرى العاشرة لهجمات الحادي عشر من سبتمبر، انتشرت القصص المرتبطة بالهجمات في وسائل الإعلام قبل حلول موعد الذكرى بأيام قليلة، ثم قل تداولها سريعًا في الأسابيع اللاحقة. وقد أجريت استطلاعات للرأي في أثناء تلك الأوقات طلب فيها من المواطنين ذكر "أهم حدثين" خلال الأعوام السبعين الماضية.

قبل أسبوعين من حلول موعد الذكرى، وقبل أن تشتد حدة هجوم وسائل الإعلام، ذكر حوالي ٣٠٪ من المشاركين في الاستطلاعات هجمات الحادي عشر من سبتمبر. لكن عندما ازداد اقتراب موعد حلول الذكرى، وزادت التغطية الإعلامية للحدث، بدأ المشاركون في الاستطلاعات بذكر هجمات الحادي عشر من سبتمبر بنسب متزايدة - حتى وصلت إلى أعلى مستوى لها، والذي بلغ ٦٥٪. غير أنه بعد أسبوعين، وبعد أن قلت أعداد التقارير الصحفية لتصل إلى مستوياتها السابقة، قام حوالي ٣٠٪ فقط من المشاركين للمرة الثانية بتصنيف هذه الهجمات ضمن أهم حدثين بالنسبة لهم في الأعوام السبعين الماضية. وبدون شك، يمكن لنسبة التغطية الإخبارية أن تحدث فرقًا كبيرًا في الأهمية *المتصورة* للموضوع بين المشاهدين في أثناء مراقبتهم للتغطية."[١٩]

- —— -

لماذا نفترض عادة أن ما نركز عليه في هذه اللحظة هو أمر بالغ الأهمية؟ أحد الأسباب هو أن ما نركز عليه عادة يكون بالنسبة لنا بالغ الأهمية في تلك اللحظة؛ لذا يكون من المنطقي في الواقع أن نولي اهتمامًا أكبر بتلك العوامل التي لها أهمية وفائدة أكبر في مواقف معينة: مثل صوت غريب في الظلام، أو رائحة الدخان في المسرح، أو وقوف المدير التنفيذي لإلقاء كلمة. فجميع الكائنات عدا البشر توصلت إلى حل لذلك أيضًا، وطورت أولويات مشابهة. فقردة المكاك الريسوسي، على سبيل المثال، تضحي بمكافآت الطعام لرؤية القردة المهمّين (ذوي المكانة العالية) في مستعمراتها؛ لكنها تتوقع مكافأة مقابل تحويل انتباهها عن القردة غير المهمّين. لدى جميع الكائنات، ولأسباب كثيرة مختلفة، يبدو أن توجيه انتباهنا إلى الخيارات ذات المستوى الأعلى في التصنيف أمر منطقي تمامًا.

غير أن هذه الطريقة المنطقية لتركيز موارد انتباهنا المحدودة على ما يحمل أهمية خاصة بها خلل: يمكننا أن نستوعب الاعتقاد الخطأ أن شيئًا ما مهم فقط لأننا انسقنا وراء عامل غير واقعي لنولي هذا الشيء انتباهنا وتركيزنا. في أغلب الأحيان، يؤمن الأشخاص بأنهم إذا أولوا انتباههم لفكرة أو حدث أو مجموعة، فعلى أي منهم أن يكون مهمًّا إلى حد كاف لتبرير هذا الانتباه. ولكن ذلك ليس صحيحًا، كما يوضح مثالا ترتيب الأولويات في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية. ففي هذين المثالين، جذبت التغطية الإخبارية التي تحركها عوامل القصة المثيرة أو التي تحدث في الوقت

المناسب انتباه المشاهدين وغيرت من الموضوع الذي توجهت إليه الأنظار. في المقابل، غيَّر ذلك من قدر أهمية رأي المشاهدين في القضايا الوطنية تأثرًا بالتغطية الإعلامية.

بعد إدراك مدى تأثرنا بالوهم المركز، توصلت أخيرًا إلى تقدير القول المعتاد لوكلاء الدعاية في هوليوود: "ليس هناك شيء يماثل الدعاية المسيئة". ولطالما اعتبرتها عبارة لا قيمة لها، رغم أن هناك حالات لا تنسى للدعاية المسيئة التي شوهت سمعة شخصيات مشهورة وأثرت على مصدر رزقها. والمثال على ذلك خسارة لاعب الجولف "تايجر وودز" ما يقدر بنحو ٢٢ مليون دولار في السنة من أرباح عقود الرعاية بعد فترة وجيزة من الإعلان عن فضيحته الجنسية في عام ٢٠٠٩. لكنني أرى الآن كيف أن الفكرة، رغم عدم صحتها في صدد معين، يمكن أن تكون صحيحة في صدد آخر. يقال عادة إن أكثر مصير يخشاه المشاهير هو أن يتم تجاهلهم، أو نسيانهم، أو إغفال دورهم في نشر الوعي الثقافي. وبصرف النظر عن نوع الدعاية القوية فإنها تجنبهم أسوأ هذه المصائر لأنها تجذب الانتباه إليهم؛ فالانتباه الحقيقي يعطيهم أهمية مفترضة. وفي الفنون بوجه خاص، تخضع قيمة الفنان للأهواء الشخصية غالبًا، ويسهم الحضور الجماهيري المتزايد في هذه القيمة. ووفقًا لذلك، سيدفع الأشخاص أموالًا لرؤية المشاهير (في عروضهم، وأعمالهم الفنية، وظهورهم على الشاشات) لأنهم، كأفراد، يبدون مهمين. وعلى ما يبدو فإن مستعمرات القردة ليست البيئة الوحيدة التي يُدفع فيها ثمن مقابل رؤية القردة المهمين.[٢٠]

بالتالي، فإن مسئول الإقناع الذي يلفت ببراعة الانتباه للميزة الأكثر فائدة للعرض يصبح مسئول إقناع مسبق ناجحًا. بعبارة أخرى، يصبح مؤثرًا ليس فيما يخص الانتباه المباشر فحسب - بتهيئة الجماهير للتفكير في هذه الميزة مليًّا - لكن أيضًا بتهيئتهم لإيلاء أهمية مبالغ فيها لهذه الميزة قبل أن يختبروها. وبعد أن يفكر أفراد الجمهور مليًّا في هذه الميزة، فإنهم يختبرون تأثيرًا مزدوجًا. حيث إنهم بانتباههم إلى الدليل أحادي الجانب يميلون إلى الاقتناع بأن الميزة مفيدة جدًّا، وأنها تحمل قدرًا كبيرًا من الأهمية كذلك.



النجوم في "نظرهم" ونظرنا. التوجيه المركز يؤدي إلى إعطاء المشاهير مكانة أكبر من جانب كل من الجماهير والمشاهير. *Calvin and Hobbes © Watterson*. *معاد طبعها بتصريح من وكالة يونيفرسال أوكليك. جميع الحقوق محفوظة.*

طرق توجيه الانتباه الأقل تداولًا

من المدهش والمقلق (يعتمد ذلك على اتخاذك وضعًا هجوميًّا أو دفاعيًّا) أن تدرك أن النتائج المقنعة هذه تستطيع أن تنبع من طرق توجيه الانتباه التي تحظى بأقل قدر من الاهتمام مثل عوامل التغيير. دعونا ننظر إلى ثلاث طرق استخدم من خلالها مسئولو التواصل هذه الطرق الذكية بأكبر قدر من الفاعلية.

تهيئة الأجواء

لنفترض أنك أنشأت متجرًا إلكترونيًّا للأثاث يتخصص في بيع أنواع مختلفة من الأرائك يبدو بعضها جذابًا للزبائن بسبب الراحة التي توفرها، بينما يبدو البعض الآخر كذلك بسبب سعرها. هل هناك أي شيء يمكنك أن تفكر في القيام به بحيث يجذب زوار موقعك الإلكتروني للتركيز على ميزة الراحة، ونتيجة لذلك، تفضيل شراء الأريكة بإعطاء أولوية لذلك على حساب السعر؟

لست مضطرًّا إلى البحث طويلًا عن الإجابة؛ لأن أستاذين من أساتذة التسويق، وهما "ناعومي ماندل" و"إريك جونسون"، قد قدما هذه الإجابة في عدد من الدراسات أجرياها حول موقع إلكتروني مشابه لبيع الأثاث. وعندما قابلت "ماندل" سألتها عن سبب اختيارها لهذه المجموعة بعينها من الموضوعات لدراستها، فأجابت بأن اختيارها كان يتعلق بمسألتين مهمتين لم يتم حلهما بعد داخل مجال التسويق

- إحداهما جديدة نسبيًّا والأخرى قديمة. كان الموضوع الجديد آنذاك هو التجارة الإلكترونية. وعندما بدأتْ مشروع البحث في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، كان تأثير المتاجر الافتراضية مثل أمازون وإي باي قد بدأ يظهر بالفعل، بيد أنه لم يتم تناول كيفية زيادة نسب النجاح في إطار هذا الشكل من التعامل التجاري بشكل منهجي؛ لذا فقد اختار كلٌّ من "إريكسون" و"ماندل" متجرًا إلكترونيًّا افتراضيًّا ليكون هو موضوع دراستهما.

المسألة الأخرى التي أثارت اهتمام "ماندل" هي مسألة لطالما أثارت قلق التجار: كيف تتجنب خسارة حصة من السوق تذهب لمنافس أقل جودة والتي تعد ميزته التنافسية الوحيدة هي التكلفة الأقل. لهذا اختارت "ماندل" المنافسة بتصميمات أثاث ذات جودة أعلى ضد أثاث أقل تكلفة وجودة في دراستها. قالت: "إنها مشكلة شائعة يطرحها دائمًا الطلبة ممن هم على دراية بإدارة الأعمال في دورات التسويق التدريبية التي ندرسها؛ ودائمًا ما نوجههم بعدم الانشغال بحرب الأسعار ضد المنتجات الأقل جودة؛ لأنهم سيخسرونها، ونطلب منهم أن يخوضوا المعركة بسلاح الجودة بدلًا من ذلك؛ لأن هذه معركة سينتصرون فيها في الغالب".

وأردفَت: "لَحسن حظي، لم يتبع أكثر الطلاب تفوقًا في هذه الصفوف. هذه النصيحة العامة مطلقًا، بل كانوا يقولون: "نعم، لكن كيف؟"، ولم تكن لديَّ إجابة مفيدة عن سؤالهم، ما جعله موضوعًا رائعًا في مشروع بحثي".

ولحسن *حظنا*، بعد تحليل نتائجهما، صار كل من "ماندل" و"جونسون" في وضع يسمح لهما بتقديم إجابة بسيطة جدًّا عن سؤال "نعم، لكن كيف". ففي مقالة طالها الإهمال الشديد منذ أن نشرت في عام ٢٠٠٢، أوضحا كيف أنهما كانا قادرين على جذب انتباه زوار الموقع الإلكتروني بهدف الراحة من خلال وضع *سحب طافية* على خلفية الشاشة لصفحة الموقع الرئيسية. وقد قادت هذه الحيلة الزوار إلى إيلاء مزيد من الأهمية عند سؤالهم عن مواصفات الأريكة التي يرغبون فيها. وقد مال هؤلاء الزوار أنفسهم أكثر إلى البحث في الموقع عن معلومات تتعلق بمميزات الراحة في الأرائك المتوافرة، وبوجه خاص، تفضيل شراء الأرائك التي توفر راحة أكبر (وهي الأغلى ثمنًا).

وللتأكد من أن نتائجهما كانت ترجع إلى خلفية صفحة الموقع الرئيسية وليس مجرد تفضيل بشري عام للراحة، عكس "جونسون" و"ماندل" أسلوبهما مع زوار آخرين، رأوا خلفية جذبت انتباههم للتوفير، والتي حملت صور النقود المعدنية بدلًا من السحب. وقد أولى هؤلاء الزوار أهمية أكبر للسعر، وتركز بحثهم في الموقع عن معلومات تتعلق

بالتكلفة، رغم اطلاعهم على تقييمات الأهمية، وسلوك البحث، وتفضيلات الشراء التي تغيرت كلها بإقناع مسبق بسبب خلفية صفحة الموقع الرئيسية، إلا أنه عند سؤالهم بعدها، رفض معظم المشاركين تصديق أن صور السحُب أو النقود قد أثرت فيهم بأي شكل من الأشكال.



البيع المريح. إن زوار الموقع الإلكتروني للأثاث الذين رأوا خلفية صفحة الموقع الرئيسية المليئة بصور السحب كانوا أكثر ميلًا إلى الأثاث اللين المريح. أما هؤلاء الذين رأوا خلفية الشاشة المليئة بصور النقود فكانوا أكثر ميلًا إلى الأثاث الأرخص. *مأخوذ بتصريح من "ناعومي ماندل" ودار نشر جامعة أكسفورد.*

وقد أظهر بحث آخر تأثيرات خادعة مماثلة لواجهات إعلانات الإنترنت - وهي من ذلك النوع الذي نفترض جميعًا أننا يمكننا تجاهله دون أن يترك أثرًا لدينا بينما نقرأ. وقد أظهر هذا البحث جيد التنفيذ أننا مخطئون في هذا السياق. ففي أثناء قراءة مقالة على الإنترنت حول التعليم، فإن العرض المتكرر لإعلان لإحدى ماركات الكاميرات الجديدة جعل القراء أكثر ميلًا إلى الإعجاب بالإعلان عند عرضه أمامهم مجددًا لاحقًا. وقد ظهر تأثير هذا الإعلان بوضوح رغم عدم استطاعتهم تذكر رؤيتهم للإعلان من قبل، وكونه عُرض أمامهم في إعلان خاطف مدته خمس ثوان بجوار المقالة.

علاوة على ذلك، كلما تكرر ظهور الإعلان في أثناء قراءة المقالة، ازداد إعجابهم به. إن النتيجة الأخيرة تحتاج إلى مزيد من التفاصيل؛ لأنها تتعارض مع الأدلة العديدة القائلة إن معظم الإعلانات تتعرض لتأثير التلاشي بعد تكرر عرضها، بسبب سأم المشاهدين أو فقدانهم الثقة بالمعلنين الذين يبدو أنهم يعتقدون أن رسالتهم تفتقر للتأثير؛ ولذلك يحتاجون إلى عرضها مرارًا وتكرارًا. لماذا لم تتعرض واجهات الإعلان هذه، التي عرضت لما يصل إلى عشرين مرة في خمس صفحات من النص بالفعل، إلى التلاشي؟ لم ينتبه القراء للإعلان بصورة واعية مطلقًا؛ لذلك لم تكن هناك معلومات تؤكد أنها مملة أو خادعة.

وتظهر تلك النتائج احتمالية رائعة للمعلنين على الإنترنت: الملاحظة/التذكر، وهو مؤشر النجاح المستخدم على نطاق واسع لكل الأشكال الأخرى من الإعلانات، والذي قد يقلل بشدة من تأثير الواجهات الإعلانية. في الدراسات الحديثة، قيمت واجهات الإعلان التي تظهر بشكل متكرر بصورة إيجابية، وكان من النادر جدًّا أن تتعرض لتأثير التلاشي المعتاد، إلا أنه لم تتم ملاحظتها ولا تذكرها. بالتأكيد، يبدو أن هذه النتيجة الثالثة (وهي الملاحظة غير المباشرة) هي التي تجعل واجهات الإعلانات مؤثرة جدًّا في الطريقتين الأوليين الفعالتين. بعد مضي عقود كثيرة من استخدام الملاحظة/التذكر كمؤشر رئيسي على جدوى الإعلان، من في مجال الدعاية كان قد يظن أن عدم تذكر الرسالة الإعلانية يمكن أن يكون ميزة؟

في نطاق نتائج دراسات الخلفيات وواجهات الإعلانات هناك درس عظيم يتعلق بعملية التواصل: إن المعلومات المعروضة في الخلفية القابلة للتلاشي على ما يبدو تلفت نوعًا مجديًا من الانتباه، والذي يتمتع بتأثير فعال للغاية في غالبية الأحوال.

غير أن التأثير لا يكون مرغوبًا فيه دائمًا. وفي هذا السياق، هناك مجموعة من المعلومات عن العوامل الأساسية المترتبة التي ينبغي، بوجه خاص، أن ينتبه لها الآباء. فالضجيج المحيطي الناجم عن الازدحام المروري أو مهبط الطائرات هو أمر نعتقد أننا تعودنا عليه ونتجاهله أيضًا. لكن الدليل واضح على أن الضجيج المشتت لا يزال يُحدث تأثيرًا، بإعاقة القدرة على التعلم وأداء المهام الإدراكية.

وقد وجدت إحدى الدراسات أن درجات القراءة الخاصة بطلبة مدرسة ابتدائية في مدينة نيويورك انخفضت بشدة في حال إذا كانت حجرة دراستهم تقع بالقرب من خطوط السكة الحديدية المرتفع ضجيجها فوق مستوى الشارع والتي تمر بها القطارات محدثة صوتًا مزعجًا كل أربع أو خمس دقائق. وعندما قام الباحثون، مسلحين بالنتائج التي توصلوا إليها، بحث مسئولو هيئة النقل بمدينة نيويورك وأعضاء مجلس التعليم فكرة

بتركيب أجهزة مخففة للضجيج على خطوط السكة الحديدية وفي الحجرات الدراسية، ارتفعت درجات الطلاب مرة أخرى. وقد ظهرت نتائج مشابهة للأطفال المقيمين بجانب مهابط الطائرات. فعندما غيرت مدينة ميونيخ بألمانيا، موقع المطار، انخفضت درجات التذكر والقراءة لدى الأطفال المقيمين بجانب الموقع الجديد للمطار، بينما ارتفعت درجات الأطفال المقيمين بجانب الموقع القديم بشكل ملحوظ.

وبالتالي، على الآباء الذين تقع مدارس أطفالهم أو منازلهم بالقرب من الضجيج المتقطع لأصوات المركبات، أو القطارات، أو الطائرات المطالبة بتركيب عوازل للصوت. وعلى أصحاب الأعمال، لمصلحة موظفيهم - ولزيادة أرباحهم - أن يفعلوا الشيء نفسه. ويحتاج المعلمون إلى دراسة التأثيرات السلبية المحتملة لنوع آخر من مؤثرات البيئة المحيطة المشتتة للانتباه على تعلم وأداء الطلبة الصغار (والتي هي من صنعهم). فالحجرات الدراسية التي تمتلئ جدرانها بالكثير من الملصقات والخرائط والرسوم تخفض درجات الطلبة الصغار الذين يدرسون المواد العلمية فيها. فمن الواضح أن المعلومات العامة يمكن لها أن توجه الانتباه وأن تشتته على حد سواء، وأي شخص يسعى لإحداث أكبر تأثير يجب أن يستخدم تلك المعلومات بحذر.[٢١]

تشجيع التقييم الإيجابي

رغم استطاعة مسئولي التواصل استخدام طرق توجيه الانتباه في إيلاء المزيد من الأهمية المتصورة للميزة أو الموضوع، فإن هذا لا يعدّ من الحكمة دائمًا. أما ما يتعلق بهذا الموضوع هنا فهو ملاحظة "برنارد كوين" عن التغطية الصحفية - وهي أنها لا تخبر الناس بطريقة التفكير المناسبة قدر ما تخبرهم *بالأمور* التي عليهم التفكير فيها. وأية ممارسة تجذب الانتباه لفكرة لن تنجح إلا إذا كانت هناك فائدة لها. فإذا كان الجمهور ينظر للتأكيدات أو الأدلة المؤيدة لها على أنها بلا قيمة، فإن الانتباه الموجه نحو الفكرة السيئة لن يجعلها مقنعة على الإطلاق، بل إنها قد تعطي نتائج عكسية. فرغم كل شيء، إذا رأى الجمهور أن الفكرة أهم في نظره من ذي قبل، فسيكونون أكثر ميلاً بعدها إلى رفض الفكرة السيئة. في الواقع، أظهرت العديد من الأبحاث أنه كلما أوّلى الأشخاص أهمية أكبر تجاه شيء، أصبح رأيهم فيه مبالغًا (ومتناقضًا)؛ لذا لا تقدم طرق جذب الانتباه أي حل لمسئولي الإقناع الطموحين.[٢٢]

غير أنه إذا كانت لديك فكرة جيدة تود تقديمها، فهناك أوضاع معينة تضفي فيها هذه الطرق على رسائلك المقنعة جاذبية شديدة، أحدها هو مجال المنافسين

الأقوياء. وفي مجال الأعمال التجارية الحديثة، تزداد صعوبة التفوق على منافسيك. فالابتكارات التي يسهل تقليدها في تقنيات التطوير، وطرق الإنتاج، وطرق إدارة الأعمال تصعب على الشركة تمييز جوهر ما تقدمه - كالمياه المعبأة، والوقود، والتأمين، والسفر جوًّا، والخدمات المصرفية والآلات الصناعية - مقارنة بما يمكن أن يقدمه المنافسون الآخرون في السوق ذاتها. لمعالجة هذه المشكلة، يجب تجربة طرق بديلة لخلق التميز. فيمكن لتجار التجزئة أن يوفروا أماكن متعددة ومريحة، ويمكن لتجار الجملة أن ينشروا فرق مبيعات كبيرة في السوق، ويمكن للشركات المصنعة أن تعطي ضمانات طويلة المدة، ويمكن لمزودي الخدمة أن يؤسسوا مراكز كبيرة لخدمة العملاء، ويمكن أن يشتركوا جميعًا في أعمال الدعاية والترويج على نطاق واسع لترسيخ مكانة العلامة التجارية والحفاظ عليها. إلا أن هناك جانبًا سلبيًّا لهذه الحلول. فبسبب كون طرق التميز هذه مكلفة جدًّا، فإن تكلفتها قد تثقل كاهل الشركات بأعباء كبيرة يصعب تحملها.

هل يمكن أن يكمن حل المعضلة في إيجاد طريقة غير مكلفة لتوجيه الانتباه نحو منتج معين، أو خدمة أو فكرة معينة؟ حسنًا، أجل، مادامت السلعة المسلَّط عليها الضوء عالية الجودة - وهي على الأرجح السلعة التي حصلت على درجات عالية في تقييمات الزبائن. المهم هنا هو تهيئة الزبائن لتوجيه انتباههم نحو *هذه* السلعة الجيدة لا نحو سلع المنافسين البديلة عالية الجودة أيضًا. وبعدها ينبغي أن تحظى مميزاتها الإيجابية بالقبول والأهمية بعد الفحص الدقيق.

توضح بعض المعلومات بالفعل أن هاتين الفائدتين يمكنهما توليد ميزة حقيقية للعلامة التجارية حين يركز المستهلكون عليها بمعزل عن منافسيها. ورغم كون المعلومات مستقاة من أماكن مختلفة (كمراكز التسوق، وحرم الجامعات، والمواقع الإلكترونية) وحول أنواع مختلفة من المنتجات (كالكاميرات، وشاشات التليفزيون كبيرة الحجم، وأجهزة تسجيل الفيديو، ومنظفات الغسيل)، فإن كل النتائج تشير إلى الاستنتاج نفسه: إذا وافقت على المشاركة في دراسة استطلاع حول المستهلكين فيما يتعلق ببعض المنتجات، مثل الكاميرات المزودة بعدسات مقاس ٣٥ ملم، فربما يزيد مستطلع الرأي من تقييمك لأية علامة تجارية قوية - لنفترض ماركة كانون - بأن يطلب منك ببساطة التفكير في مميزات كاميرات كانون دون التفكير في مميزات أي من كبار منافسيها، مثل نيكون، أو أوليمبوس، أو بينتاكس، أو مينولتا.

علاوة على ذلك، دون معرفة السبب، ستميل أكثر إلى شراء كاميرا كانون بعدسة مقاس ٣٥ ملم، وستزيد رغبتك في شرائها على الفور، دون الحاجة إلى البحث عن

معلومات حول منتجات الماركات المشابهة. غير أن كل مميزات ماركة كانون ستقل إذا طُلب منك التفكير في مميزات كاميراتها *قبل تقييم تلك الصفات*، والتفكير أيضًا في البدائل التي يمكن أن تقدمها نيكون، وأوليمبوس، وبينتاكس ومينولتا.

ولكي تحصل على مزايا الانتباه الموجه، عليك توحيد هذا الانتباه. تظهر بعض الأبحاث الرائعة أن الاشتراك ببساطة في تقييم المسار أحادي التوجه لواحد من بين عدة سلاسل فنادق، ومطاعم، ومنتجات استهلاكية، بل ومؤسسات خيرية، يمكن أن يدفع الأشخاص تلقائيًّا إلى تقييم المؤسسة الموجه إليها التركيز بدرجة أكبر وتزيد رغبتهم في دعمها ماديًّا.

إحدى الطرق القابلة للتطبيق، والتي تستخدمها مؤسسات متعددة بوتيرة متزايدة، هي طلب تقييم منتجاتها وخدماتها - منتجاتها وخدماتها *فحسب*. وكمستهلك، عادة ما يطلب مني أصحاب الأعمال التفكير في أداء الشركة وتقييمه بشكل أو بآخر. وقد يُطلب مني ذلك أحيانًا من خلال مكالمة هاتفية أو عن طريق البريد المباشر، لكنه عادة ما يكون عبر البريد الإلكتروني. وأحيانًا يكون على تقييم تجربة لمرة واحدة مثل تقييم إقامتي مؤخرًا في أحد الفنادق، أو عملية شراء عبر الإنترنت، أو اتصال بخدمة العملاء. عادة، يتطلب مني سؤال "كيف كان أداؤنا"؟ أن أقيِّم ميزات الشراكة المستمرة مع وكالة سفريات، أو شركة خدمات مالية، أو مزود لخدمة الاتصالات. تبدو هذه الطلبات حسنة النية بدرجة كافية ومقبولة لأن وراءها هدفًا (كما يتأكد لي)، وهو جمع المعلومات التي ستحسن من جودة تعاملاتي التجارية. لكنني سأتفاجأ إن لم يمنح رضائي مزودي هذه الخدمات مكافأة خفية، خاصة الحاصلين منهم على أعلى تقييم، وهي: انتباهي الموجه نحو مميزاتهم الأكثر إيجابية دون توجيه انتباه مقارن إلى مميزات منافسيهم الإيجابية.

وقد وسعت أبحاث أخرى من نطاق هذه النتائج لدرجة أن القادة والمديرين صاروا يتخذون قرارات إستراتيجية داخل مؤسساتهم على ضوئها. وشارك الأفراد المكلفون بعلاج مشكلة انخفاض المبيعات داخل شركة لتصنيع الدهانات في إحدى الدراسات: طُلب من كل واحد منهم تقييم جدوى حل واحد *فقط* من بين أربعة حلول قيمة محتملة، وهي: (١) زيادة ميزانية الدعاية، والتي ستزيد من وعي المستهلكين بالعلامة التجارية من بين الدهانات التي يصنعها المستهلكون بأنفسهم، و(٢) تخفيض الأسعار، والتي ستجذب المزيد من المشترين الحساسين تجاه السعر، و(٣) تعيين عدد أكبر من ممثلي المبيعات، الذين يمكن أن يطالبوا بمساحات عرض أكبر في متاجر التجزئة و(٤) الاستثمار في تطوير المنتجات، لتحسين الجودة حتى ترتقي مكانة العلامة

التجارية بالنسبة للنقاشين الحرفيين باعتبارها الأفضل في السوق. وبصرف النظر عن الفكرة التي قيمها متخذو القرار بين الأفكار الأربع، فعملية استهداف فكرة وتقييمها دون غيرها، هي التي دفعتهم *لاختيارها* من بين البدائل كأفضل حل تتبناه الشركة.

ولكن بالتأكيد لن يحدد متخذ القرار ذو المكانة العالية مسار عمل مهمًّا دون تقييم كل البدائل الممكنة جيدًا، ولن يتخذ هذا القرار بالتأكيد بعد تقييم بديل قوي، أليس كذلك؟ هذا غير صحيح بالمرة، لسببين: أولًا، التحليل المتعمق لكل السبل المنطقية للنجاح مهدر للوقت، ويتطلب مهلة طويلة لتحديد كل سبيل من السبل الممكنة ودراسته وتخطيطه، ولم يتبوأ متخذو القرار أصحاب المكانة العالية هذه المناصب الرفيعة من خلال شهرتهم بأنهم معوقات داخل مؤسساتهم.

ثانيًا، بالنسبة لأي متخذ للقرار، يعتبر تقييم المقارنة المدقق للخيارات المتعددة شاقًّا ومجهدًا، وأقرب لمهمة البهلوان الذي يحاول إبقاء عدة أشياء في الهواء معًا. فتكون النزعة (المنطقية) الناتجة عن ذلك هي تجنب مثل هذه العملية الشاقة أو اختزالها باختيار أول بديل ممكن يظهر في الأفق. وهذه النزعة لها اسم عجيب، وهو "التقبل الوافي" - وهو مصطلح صاغه عالم الاقتصاد الحاصل على جائزة نوبل "هيربرت سيمون" - ليكون مزيجًا من كلمتي *التقبل والوفاء بالغرض*. يعكس هذا المزيج هدفين متزامنين لمتخذ القرار حين يواجه قرارًا، وهما أن يكون القرار صائبًا وأن يكون مقبولًا، والذي، طبقًا لـ "سيمون"، يعني عادة أن يكون *صائبًا بما يكفي*. بينما في عالم مثالي سيعمل المرء وينتظر إلى أن يظهر الحل المثالي، إلا أنه في عالم الواقع حيث العبء الذهني الزائد، والموارد المحدودة، ومواعيد التسليم النهائية، يكون تقبل أول حل مناسب هو القاعدة.

لكن حتى مسارات العمل المختارة بهذه الطريقة لا ينبغي أن تتمتع بالمزايا غير المنصفة لنوع مختلف من التقييم الموحد - وهو التقييم المرتكز على الإيجابيات فقط. في انتظار الفرصة الوشيكة، يتمتع متخذو القرار بسمعة سيئة في التركيز على ما يمكن أن يحدث *لهم* إذا نجحت الإستراتيجية، كما أنهم لا يولون تركيزًا كافيًا، ولو بقدر ضئيل، نحو ما يمكن أن يحدث *لهم* إذا فشلت. ولمقاومة هذا التفاؤل المفرط والمدمر على الأرجح، يجب تخصيص الوقت، بشكل منظم، لحل سؤالين لا يطرحان نفسيهما عادة: "ما الأحداث المستقبلية المحتملة التي قد تُفشل هذه الخطة؟" و"ماذا سيحدث لنا إذا فشلت الخطة؟". وقد وجد العلماء المتخصصون في مجال القرار، ممن درسوا الطريقة العكسية هذه، أنه من السهل تطبيقها، كما أنها أظهرت فاعلية

شديدة في التقييمات غير المنحازة. إن الفوائد التي تعود على المؤسسة التي تسعى إلى التخلص من هذا التحيز أو غيره من تحيزات اتخاذ القرار يمكن أن تكون هائلة. وقد أظهرت دراسة أجريت على أكثر من ألف شركة أن تلك الشركة التي تطبق الإجراءات الصحيحة في التقييمات غير المنحازة تتمتع بزيادة في عائدات الاستثمار تراوحت نسبتها من ٥ إلى ٧٪ مقارنة بتلك الشركات التي لم تطبق هذه الإجراءات.[٢٣]

تغيير المهمة المضطلع بها

في ٢٠ مارس من عام ٢٠٠٣، أمر الرئيس "جورج دبليو. بوش" قوات التحالف التي تقودها أمريكا بشن حرب الخليج الثانية. وبعد سلسلة من الضربات العسكرية المتلاحقة التي خلفت في النهاية ضربات قوية ممتدة وموجعة ووحشية كبدت أمريكا الكثير من الأرواح وإهدار الأموال وتشويه السمعة وإحداث تأثير دولي، تم فضح زيف المزاعم الأولية لإدارة الرئيس "بوش" لشن الحرب - وهي تطهير المنطقة من "أسلحة الدمار الشامل" (حيث لم يتم العثور على تلك الأسلحة مطلقًا). وقد تم تغيير تلك الادعاءات باستمرار نحو خدمة أهداف جديدة مثل وقف انتهاكات حقوق المواطنين، وإنهاء دعم العراق للجماعات الأصولية، والحفاظ على إمدادات النفط العالمية، وإنشاء حصن للديمقراطية في الشرق الأوسط. غير أن الإدارة الأمريكية شتتت الانتباه عن هذه المزاعم المشكوك فيها والمتغيرة من خلال خطة إعلامية بارعة - خطة نجم عنها توجيه أنظار المشاهدين بعيدًا عن المبررات الأهم للحرب والتركيز على أحداثها اليومية. تحقق ذلك الهدف بدقة من خلال تغيير المهمة التي حددها ممثلو أهم وكالات الأنباء على مستوى العالم لعملهم في تغطية الحرب.

كانت "خطة المراسلين الصحفيين المبعوثين" للحرب في العراق نتاج قرار مشترك اتخذه المسئولون الأمريكيون ورؤساء المؤسسات الإعلامية الكبرى بإرسال المراسلين الصحفيين برفقة وحدات القتال - والأكل، والنوم، والسفر معهم - في أثناء العمليات العسكرية. ورغم اختلاف الأعداد الصحيحة وفقًا للمصادر، فإنه وفقًا للخطة، تمكن ما يتراوح بين ستمائة إلى سبعمائة مراسل من وسائل الإعلام من توثيق أعمال القتال التي لم يسمح بها لهم صناع القرار في أمريكا في حرب الخليج في عام ١٩٩١ ومرحلة ما قبل تنفيذ العمليات العسكرية في أفغانستان. وقد تبنى الجيش الأمريكي فكرة هذه الخطة بتوجيهات من مسئولي الشئون العامة لإدارة الرئيس "بوش"

في وزارة الدفاع، كطريقة لضمان أقصى درجات السلامة لكل الأطراف المعنية من جانب، وكخطوة لتحريك العلاقات العامة من جانب آخر.

بالنسبة لرؤساء المؤسسات الإعلامية، كانت مزايا الخطة واضحة ومثيرة. فمع عمل مراسليهم الصحفيين بجانب القوات في كل خطوة على أرض الواقع، تمكنوا من نقل تجربة القتال لجمهورهم بدرجة من الدقة والسبق كان من النادر أن تتاح لهم في السابق. فمشاهد الفيديو الدموية الجاذبة للانتباه، والصور الحية، والقصص الجذابة بصيغة المتكلم كانت بمثابة حلم تحقق للمؤسسات الإخبارية التي عانت القيود المفروضة على معلومات العمليات العسكرية السابقة.

وبالإضافة إلى فرصة رؤية واقع الخدمة العسكرية، سمح وضع إقامة المراسلين الصحفيين المرافقين مع الجنود بإجراء أحاديث معهم عن قرب، وبالتالي، معرفة قصص شخصية عن هؤلاء الجنود من الرجال والنساء. كما حظيت تلك القصص الإنسانية بأهمية كبرى لدى وسائل الإعلام الإخبارية لما تتمتع به من تأثير جاذب لانتباه الجمهور. وقد أظهرت إحدى الدراسات أن المراسلين الصحفيين المرافقين كانوا قادرين على إدخال العناصر الإنسانية في أكثر من ثلث قصصهم، بينما أدخلها غير المرافقين في قصصهم بنسبة بلغت ١٪ فقط.

بالنسبة للمسئولين الأمريكيين، كانت مزايا الخطة مختلفة لكنها لا تقل جاذبية. أولاً، تحت حماية الدروع الواقية، يمكن تقليل المخاطر التي يتعرض لها مختلف الأطقم الإعلامية في العراق. مثلت احتمالية محاولة مئات الأطقم الإعلامية إيجاد قصص ذات عناوين رئيسية جذابة في ساحة الحرب وإيجاد أنفسهم بدلاً من ذلك رهائن، أو مصابين، أو في حاجة للإنقاذ مشكلة أراد الجيش تفاديها. كما أن الملاحظات الشخصية للصحفيين من جميع أنحاء العالم (ما يقرب من ٤٠٪ من الأشخاص المرافقين العاملين للوكالات الإخبارية غير الأمريكية) أمدت القوات المسلحة بحماية لا تقدر بثمن ضد المخاطر - من أكاذيب الطرف الآخر المحتملة حول الحرب. وكما قال نائب مساعد وزير الدفاع لمكتب الشئون العامة "بريان ويتمان"، سيخول للمراسلين الصحفيين المرافقين إضعاف مصداقية ما قد تعلنه وزارة دفاع الطرف الآخر بصورة مباشرة.

كما أنه كانت هناك فائدة ثالثة حظيت بها القوات المسلحة كذلك. فبسبب انجذاب رؤساء المؤسسات الإعلامية الشديد تجاه فكرة خطة المراسلين الصحفيين المرافقين، فقد توصلوا إلى اتفاق أعطى صورة أكثر إيجابية للجيش خلال تغطيتهم؛ حيث سمح له بلعب دور في تدريبهم، واختيار المراسلين الصحفيين ورفضهم،

بالإضافة إلى مراجعة تقاريرهم قبل نشرها. ففي أحد المؤتمرات الأكاديمية بعد عام من الغزو، سئل العقيد "ريك لونج"، الذي كان يترأس لجنة العلاقات الإعلامية لقوات مشاة البحرية الأمريكية، عن سبب تبني الجيش لهذه الخطة. ولم تكن إجابته لتكون أكثر صراحة من ذلك: "بصراحة، مهمتنا هي الانتصار في الحرب. وتعد حرب المعلومات جزءًا من هذه الحرب؛ لذا سنحاول السيطرة على البيئة المعلوماتية ... وإجمالاً، نحن راضون تمامًا عن النتائج". كان لدى العقيد "لونج" وزملائه كل الحق في أن يكونوا راضين؛ فقد أظهرت الأبحاث التي حللت القصص الخارجة من الحرب في ذلك الوقت توجهًا أكثر إيجابية نحو الجيش في تلك القصص التي كتبها المراسلون الصحفيون المرافقون.

لكن هذا التفاوت في الأسلوب كان معتدلًا بالمقارنة بتباين آخر بين المراسلين الصحفيين المرافقين وغير المرافقين. لقد كان تباينًا خَدم مصالح إدارة الرئيس "بوش" أكثر مما خدم الجنود على أرض المعركة. فقد تركزت قصص المراسلين الصحفيين المرافقين تركيزًا كاملاً على القوات: أنشطتهم اليومية، وطعامهم، وملابسهم، وإمداداتهم، وكيفية استعدادهم للمعارك، والتكتيكات التي كانوا يستخدمونها، والشجاعة التي أظهروها في المعركة. بالتأكيد، كانت ٩٣٪ من كل القصص التي نشرها المراسلون الصحفيون المرافقون من وجهة نظر الجنود، مقارنة بما هو أقل من نصف تلك النسبة التي نشرها نظراؤهم غير المرافقين. ونظرًا لأن الجيش، إلى حد كبير، قد قام بعمل جيد في إمداد الجنود بالطعام، والملابس، والإمدادات، والتدريب، وأنهم، إلى حد كبير، قدموا أداءً جيدًا وشجاعًا، فقد كانت لديه حجة قوية لعرضها لهؤلاء المراسلين الصحفيين ممن يكتبون عن ذلك بصورة مباشرة.

إلا أن هناك شيئًا مهمًّا قد غاب في هذه التغطية المفصلة والمحدودة أيضًا: فإن المراسلين الصحفيين المرافقين - الذين تصدرت تقارير تغطيتهم للمعركة خلال الحرب الصفحات الأولى للجرائد بنسبة كبيرة بلغت ٧١٪ - لم يولوا القضايا السياسية المتصلة والأعم أية أهمية تذكر في كتاباتهم، مثل مزاعم الحرب (على سبيل المثال، لم يُذكر عدم وجود أسلحة دمار شامل إلا فيما بلغت نسبته ٢٪ من كل القصص) أو تأثير تلك العمليات على مكانة ونفوذ أمريكا في الخارج. كيف يمكن أن نتوقع أي شيء آخر منهم؟ لقد كلفهم رؤساؤهم المتحمسون بتغطية ما عرف في إحدى الدراسات بـ "أدق التفاصيل الثانوية للمعركة"، والتي استهلكت كل وقتهم، وطاقتهم، وتفكيرهم.

عند العودة إلى ديارهم بعد ترك وحدات القتال، تسنى للكثير من "المراسلين الصحفيين المرافقين" تأمل وجهة النظر المحدودة التي ترسخت في أذهانهم نتيجة المهمة التي كلفوا بها. لكن بينما كانوا في ساحة المعركة، كان تركيزهم المستمر على الجنود والخدمة العسكرية هو الذي يحدد أجندة الإعلام الخاصة بهذا الصراع. وبعد مراجعة مفصلة للمقالات المنشورة في ذلك الوقت، وصف محلل الأخبار وعالم الاجتماع "أندرو ليندر" النتيجة بوضوح: "لم تمثل التقارير التي كتبها المراسلون الصحفيون المرافقون معظم إجمالي تغطية الصحافة المنشورة فحسب، وإنما سيطرت أيضًا على اهتمام الرأي العام". وبالتالي، مع الأغلبية الساحقة لقصص الحرب التي تصدرت الصفحات الأولى والتي لم تركز على أسباب المعركة بل ركزت على الأشخاص والكيفية، كانت رسالة وسائل الإعلام المهيمنة للجمهور واضحة: ما *ينبغي* أن تولوا انتباهكم إليه هو إدارة الحرب، وليس السبب وراءها.

تشير إحدى نتائج الأبحاث التي غطيناها في هذا الفصل إلى أن الموضوعات التي تجذب الانتباه تجذب أيضًا اهتمامًا مفترضًا. وتظهر بعض تلك الأبحاث أنه إذا لم يوجه الأشخاص انتباههم نحو موضوع معين، فإنهم يفترضون أنه لا بد أنه ليست له أهمية تذكر. وبوضع هذه الميول البشرية الأساسية في الاعتبار، عليك أن تفكر في تأثيرات خطة المراسلين المرافقين بالنسبة للرأي العام الأمريكي تجاه حرب الخليج الثانية. فالتقارير التي أرسلها الصحفيون في الخطة حملت أنواع القصص التي تحب أن تغوص فيها وسائل الإعلام والتي تجذب انتباه المشاهدين، وهي قصص القتال الحية المباشرة وقصص المقاتلين الإنسانية المثيرة للعواطف. وقد سيطر هذا المحتوى على اهتمام الرأي العام، وبالتالي حدد له العوامل التي ينبغي إيلاؤها الأهمية الأكبر أو الأقل حول الغزو، مثل تلك العوامل المرتبطة بالأنشطة الفردية ونتائج المعركة، مقابل تلك المرتبطة بالمزاعم الأولية والأهداف الجغرافية السياسية. وبسبب أن عوامل القتال على خط الجبهة مثلت نقطة قوة رئيسية للحرب، بينما مثلت العوامل الإستراتيجية الأكبر نقطة ضعف رئيسية، كان تأثير خطة المراسلين الصحفيين المرافقين هو إيلاء أهمية أكبر للنجاح الرئيسي، وليس الفشل الرئيسي، للحملة العسكرية التي شنتها إدارة الرئيس "بوش" على العراق. وكان الوهم المركز هو من ضمن نجاحها.

ليس هناك ما يشير إلى أن هذه التغطية غير المتوازنة من الناحية الموضوعية كانت جزءًا من الهدف الأكبر للخطة التي نفذتها الإدارة والمسئولون العسكريون، الذين بدا أنهم أكثر اهتمامًا بها بسبب الأهداف التقليدية لحرب المعلومات، مثل إحكام سيطرة

أكبر على التغطية، وتدريب المراسلين الصحفيين، وتقييمهم، فضلًا عن وضعهم في موضع الشهود للرد على أكاذيب العدو. وعلى نحو مماثل، ليس هناك دليل يشير إلى أن رؤساء المؤسسات الإعلامية الذين أسهموا في تزييف الخطة قد توقعوا مدى فوائد علاقاتها العامة التي عادت على إدارة الرئيس "بوش". وبدلًا من ذلك، بالتأمل في أحداث الماضي، نجد أن هذا الإدراك لم يتشكل إلا بعد أن بدأت نتائج تحليلات القصص الإخبارية في الظهور في الدوريات العلمية. ومن المفارقة وقتها، أنه اتضح أن التأثير الأكبر للعلاقات العامة لخطة المراسلين الصحفيين المرافقين كان سلبيًّا - وخفيًّا. كانت نتيجة ثانوية غير متوقعة لقرار جعل مهمة أكثر المراسلين الصحفيين شهرة في تغطية الحرب صغيرة لا كبيرة.[٢٤]

إن التأثير الخفي لإيلاء انتباه خاص نحو نوع معين من المعلومات لا يقتصر على جدوى المهمة المكلف بها. فكما رأينا، النتائج المقنعة لإدارة المعلومات العامة وتشجيع التقييم الشخصي لم يلحظها الخاضعون لتلك الإجراءات كذلك. ومن خلال هذا التأثير الخفي، فإن الطرق المصممة لتوجيه الانتباه المؤقت فقط قد لا تقل تأثيرًا عن الطرق المقنعة مسبقًا، لكنّ هناك سببًا قويًّا آخر.

ما يقع في بؤرة التركيز يصبح سببًا

لا عجب في أننا نعطي أهمية كبرى للعوامل التي تجذب انتباهنا، كما أننا نعتبرها أسبابًا، وبالتالي فإن الانتباه الموجه يعطي العناصر التي تقع في بؤرة التركيز نوعًا خاصًّا من الأهمية الأولية في أي نقاش. إنه يضعها موضع السبب، ما يضعها بدوره موضع الإجابة عن أهم سؤال للبشر: وهو لماذا؟

لأننا عادة ما نولي انتباهًا خاصًّا للأسباب الحقيقية من حولنا، فإننا إذا وجدنا أنفسنا نولي انتباهًا لعامل ما، نكون أكثر ميلًا إلى النظر إليه باعتباره سببًا. خذ المدفوعات النقدية كمثال: فبسبب أن المبالغ المالية تلفت الانتباه بشدة في التعاملات التجارية - "*سأدفع لك س حين تفعل ص*" - نميل إلى الاستنتاج أن المبالغ المالية هي التي أثارت الفعل، إلا أنه، في الواقع، يكون هناك عامل آخر أقل وضوحًا عادة. ويميل علماء الاقتصاد، على وجه خاص، إلى هذا التوجه بسبب سيطرة الجوانب النقدية للموقف على انتباههم وتحليلاتهم.

ولذا قام "فيليكس أوبرهولزر - جي" عالم الاقتصاد في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بالتواصل مع بعض المنتظرين في الطوابير في عدة أماكن مختلفة، عارضًا عليهم مبالغ مالية كي يأخذ مكانهم في الصف، فإنه لاحظ أن يرى النموذج الاقتصادي التقليدي ببساطة يتوقع أنه كلما زادت قيمة المبالغ المعروضة، زادت نسبة موافقة الشخص على العرض. وكان هذا ما وجده: قَبِلَ نصف من عرض عليهم دولارًا واحدًا أن يأخذ مكانهم؛ بينما قبلت نسبة ٦٥٪ منهم حين عرض عليهم ٣ دولارات، وارتفعت نسب الموافقة إلى ٧٥ و ٧٦٪ حين عرض عليهم مبالغ مالية أكبر وصلت إلى ٥ و١٠ دولارات.

طبقًا للنظرية الاقتصادية الكلاسيكية، والتي تعتبر المصلحة الذاتية المالية هي الدافع الرئيسي للسلوك البشري، فإن تلك الحوافز الكبرى هي التي أقنعت الأشخاص بقبول العرض لتحسين ظروفهم المادية. كيف يمكن لأي شخص يشاهد ذلك أن يشكك في الأمر؟ فهذه الحوافز اللافتة للانتباه هي التي *تسببت* في هذا الأثر بسبب ارتباطها المباشر بالمكاسب المادية الشخصية، أليس كذلك؟ لم يحدث أي شيء مفاجئ هنا، أليس كذلك؟ حسنًا، الأمر كذلك، فيما عدا كشفًا إضافيًا خالف كل هذه الاستنتاجات: لم يأخذ معظمهم (أصحاب تجربة الطوابير) مالًا مطلقًا.

لا بد أن "أوبرهولزر - جي" قال لنفسه: "هذا أمر عجيب". بالتأكيد، ظهرت عدة أمور غريبة في نتائجه، على الأقل بالنسبة لمن يؤيد فكرة أن الدافع الرئيسي وراء السلوك البشري هو المصلحة المالية للفرد. على سبيل المثال، رغم أن حافز المبالغ المالية الكبرى يتوافق أكثر مع مصلحة متخطي الصف في الطابور، فإنه لم يرفع من نسبة الموافقة على المبلغ؛ بينما زادت المبالغ المالية الأكبر من نسبة ترك الأشخاص لأماكنهم في الطوابير ولكن دون أخذ أموال أكثر. ولشرح نتائجه، ابتعد "أوبرهولزر - جي" عن التفكير في العوامل الاقتصادية اللافتة للانتباه، وراح يتأمل باحثًا عن عامل خفي: والذي كان التزامًا يشعر به الناس لمساعدة المحتاجين.

ينبع الالتزام من مبدأ المساعدة، والذي يطلق عليه علماء السلوك أحيانًا *مبدأ المسئولية الاجتماعية*. وهو يشير إلى أنه علينا مساعدة من يحتاج للعون بما يتناسب مع حاجته. وتظهر دراسات أجريت قبل عدة عقود أنه، عمومًا، كلما احتاج شخص إلى مساعدتنا، ازداد التزامنا بتقديم المساعدة له، وازداد أسفنا إذا لم نقدم له المساعدة، ما يزيد من ميلنا نحو تقديم المساعدة له. وحين ننظر للأمر من خلال هذا المنظور، تبدو النتائج الغريبة منطقية. فالمبلغ المالي أدى إلى موافقة المتلقين، بيد أنها موافقة وهمية كونها نبهتهم إلى مدى الاحتياج الحاصل في هذا الموقف. تفسر هذه الرواية سبب مساعدة الحوافز المادية الكبرى على ارتفاع نسب الموافقة رغم أن معظم الأشخاص لم يكونوا على استعداد للحصول على هذه الحوافز: فالمبالغ المالية الأكبر تشير إلى احتياج أكبر من جانب مقدم الطلب ("إذا كان هذا الرجل مستعدًا لأن يدفع الكثير لأترك له مكاني، فإنه لا بد أنه *يحتاج* للوصول سريعًا إلى بداية الصف").[٢٥]

سيكون من السذاجة الجدال بشأن أن العوامل المادية لا ترقى إلى أن تكون عوامل محددة للسلوك البشري. غير أنني أرى أنه نظرًا لكونها شديدة الوضوح (وبالتالي، بارزة ولافتة للانتباه)، فإنها عادة ما تكون عوامل أقل تحديدًا مما تبدو عليه.

وعلى النقيض، هناك عوامل أخرى كثيرة - كالالتزامات الاجتماعية، والقيم الشخصية، والمعايير الأخلاقية - والتي، لصعوبة ملاحظتها فقط، عادة ما تكون *أكثر* تحديدًا مما تبدو عليه؛ فالعناصر التي تجذب الانتباه في نطاق التعاملات البشرية مثل المال لا تقتصر على أن تبدو أكثر أهمية، بل تبدو سببية كذلك. إن العلاقة السببية المفترضة، خاصة حين يتم اكتسابها عن طريق الانتباه الموجه، تحمل أهمية كبرى في إحداث الأثر - وذلك بما يكفي لتفسير أنماط السلوك البشري التي يمكن أن تتراوح من المعقدة وحتى المنذرة بخطر.

جرب حظك

في أول فئة من هذه الفئات، فكر في أشهر حالة على الإطلاق للتلاعب بالمنتجات: في خريف عام ١٩٨٢ تسلل أحدهم إلى المتاجر والصيدليات الكبرى في منطقة شيكاجو الحضرية، وحقن أقراص دواء التايلينول بمركب السيانيد الكيميائي، ثم أعاد العبوات إلى رفوف التخزين؛ ليشتريها الزبائن بعد ذلك. هناك عدة أسباب أدت إلى إكساب الحادث سمعة سيئة لفترة طويلة. أولًا، مات سبعة أشخاص مقيمين في شيكاجو نتيجة لابتلاع السم - أربعة منهم كانوا من عائلة واحدة ابتلعوا أقراصًا من عبوة دواء التايلينول نفسها. ثانيًا، لم يتم العثور على قاتلهم مطلقًا، ما أكسب الجريمة شهرة لا تنسى على الإطلاق بعدم إغلاق ملفها.

لكن، إلى حد كبير، فإن بقاء الجريمة حية حتى يومنا هذا ليس نتيجة لهذه الأسباب المؤسفة بقدر ما هو نتيجة لسببين معينين: أولهما، أنها أدت إلى تمرير تشريع مهم خاص بسلامة المنتجات وأحدثت تغييرات في صناعة الأدوية من خلال الاهتمام بالسدادات والمغلفات مانعة التسرب، ما قلل من المخاطر التي يتعرض لها المستهلكون. إضافة إلى ذلك، بفضل الخطوات السريعة التي اتخذتها الشركة المصنعة لدواء التايلينول لصالح المستهلك، وهي شركة جونسون آند جونسون، عن طريق سحبها ٣١ مليون حبة دواء من كل المتاجر - فلقد أدارت الأزمة بصورة نموذجية لا تزال تعتبر الأفضل على مستوى المؤسسات (وهي الطريقة الموصى بها، والتي تحث الشركات على التصرف دون تردد لإعلام الجمهور وحمايته حماية كاملة، حتى إن كلفها ذلك الكثير على حساب مصالحها الاقتصادية المباشرة).

بجانب هذه العناصر المعروفة للعامة، هناك عنصر آخر للقضية لم تتم ملاحظته نهائيًّا، لكنه يبدو لي لافتًا للنظر. في مرحلة مبكرة، بعد أن تبين أن حالات الوفاة كانت

مرتبطة بعبوات دواء التايلينول، وقبل أن يمتد تأثير التلاعب بالمنتجات، أطلقت شركة جونسون آند جونسون تحذيرات في كل أنحاء البلاد كانت تهدف إلى منع حدوث المزيد من الأضرار - أحدها كان التحذير الذي أعلن على نطاق واسع ونبه المستهلكين إلى أرقام الدفعات الإنتاجية للعبوات التي تم التلاعب بها - وهي الأرقام التي تحدد مكان وزمان إنتاج دفعة معينة من الأقراص الدوائية. ولأنهما كانا أول رقمين يتم الإعلان عنهما، فقد حظيا بشهرة واسعة: وهما الدفعتان رقم ٢,٨٨٠ و١,٩١٠.

وعلى الفور، وبشكل مذهل، بدأ سكان الولايات الأمريكية المشاركون في سحوبات اليانصيب في استخدام الرقمين بنسب غير مسبوقة. ففي ثلاث ولايات، وهي ولاية رود آيلاند، وولاية نيو هامبشير، وولاية بنسلفانيا، أعلن المسئولون أن عليهم وقف السحب على الرقمين لأن اختيارهما تجاوز "الحد المسموح به من المسئولية".

لمعرفة كيفية تفسير هذا التسلسل من الأحداث على النحو الأفضل، دعونا نراجع خصائص الرقمين. أولًا، كانا رقمين عاديين؛ وليسا جديرين بأن يذكرا في الأساس بأي شكل من الأشكال. ثانيًا، كانا مرتبطين بسوء حظ شديد. إضافة إلى ذلك، كانا مرتبطين في أذهان الأمريكيين بتصور الوفاة عن طريق ابتلاع السم. إلا أن عدة آلاف من هؤلاء الأشخاص استجابوا تجاه شيء حول الرقمين؛ وهو ما رفع من سقف توقعات نجاح السحب. لكن إلى أي حد؟ يقدم التحليل السابق إجابة واحدة: بسبب كل الشهرة التي أحاطت بالرقمين، أصبحا جاذبين للانتباه؛ وما يوضع في بؤرة التركيز ينظر إليه باعتباره سببًا - أي أنه يتمتع بالقدرة على تحريك الأحداث.

ومن خلال نتائج السحب التالية، ثبت خطأ كل من اعتقد أن هذين الرقمين سيقدمان أفضلية لنسب الفرص في الفوز . لكنني أشك في أن عقولهم تعلمت من حالات الخسارة تجنب الأخطاء المستقبلية المشابهة، بأي شكل من الأشكال. فالميل للافتراض بأن ما يوضع في بؤرة التركيز يصبح سببًا يحمل تأثيرًا شديد العمق والتلقائية، كما أنه يكون مسئولًا وراء العديد من أنماط الأحكام البشرية.

إزهاق الروح

تخيل أنك تجلس في أحد المقاهي مستمتعًا بكوب من القهوة. ويجلس إلى الطاولة التي تقع أمامك، رجل وسيدة يقرران أي فيلم سيشاهدانه في هذه الأمسية. بعد مرور عدة دقائق، يستقران على الفيلم المختار وينطلقان لدار العرض. وبينما يغادران المكان، تلاحظ أن أحد أصدقائك كان يجلس إلى الطاولة وراءهما. يلمحك صديقك، وينضم

لطاولتك، ويعلق على نقاش الزوجين حول الفيلم، قائلًا: "دائمًا ما يكون هناك شخص *واحد* فقط هو الذي يتخذ القرار في تلك الأنواع من المناقشات، أليس كذلك؟"، فتضحك وتومئ برأسك لأنك لاحظت ذلك أيضًا: رغم أن الزوج كان يحاول أن يكون لبقًا حول الأمر، فإنه بدون شك كان الشخص الذي اتخذ القرار حول الفيلم الذي سيشاهدانه. غير أن اندهاشك سيزول حين يلاحظ صديقك: "بدت لطيفة، لكنها ألحت حتى حصلت على ما تريد".

إن الدكتورة "شيلي تايلور"، أستاذة علم النفس الاجتماعي بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، تعرف السبب وراء توصلك أنت وصديقك إلى أحكام معاكسة بشأن صاحب القرار النهائي رغم أنكما سمعتما النقاش نفسه. والسبب بسيط، ويتعلق بتصادف ترتيب أماكن الجلوس: كنت في وضع تلاحظ من خلاله النقاش فوق أكتاف المرأة، ما جعل زاوية الرجل أكثر وضوحًا ولفتًا للنظر، بينما كان لدى صديقك وجهة النظر المعاكسة. أجرت "تايلور" وزملاؤها مجموعة من التجارب راقب المراقبون خلالها واستمعوا إلى نقاشات تمت كتابتها بدقة بحيث لا يتحدث أي من أطراف النقاش أكثر من الآخر. وقد راقب بعض المراقبين النقاش من زاوية سمحت لهم برؤية وجه أحد الأطراف من فوق كتفي الآخر، بينما رأى المراقبون الآخرون وجهي الطرفين من الزاوية المعاكسة، بنفس الدرجة. بعدها طلب من جميع المراقبين ذكر رأيهم فيمن كان له التأثير الأكبر خلال النقاش، استنادًا إلى نبرة الصوت، والمضمون، والتوجه. فلم تختلف النتائج في كل مرة: من كانت زاوية وجهه أكثر وضوحًا تم اعتباره أكثر تأثيرًا.

وقد حكت لي "تايلور" قصة مضحكة، لكن كاشفة برغم ذلك، عن سبب أنها آمنت لأول مرة بقوة ظاهرة *أن ما يقع في بؤرة التركيز يتحتم أن يصبح سببًا*. ففي أثناء إعدادها للدراسة الأولية، اتفقت مع باحثَيْن مساعدَيْن على التدرب على نقاش بحيث كان من المهم لكل طرف منهما ألا يتحدث أكثر من الآخر. وبتغيير مكان وقوفها وراء كل طرف من أطراف النقاش، وجدت نفسها تنتقد أي طرف كان يجلس أمام زاوية بصرها بسبب "سيطرته على مجريات النقاش". وفي النهاية، بعد هذه الانتقادات العديدة، منعها زميلان لها كانا يراقبان أطراف النقاش من الزاوية الأخرى، من استكمال حديثها الغاضب، مؤكدين أنه، بالنسبة لهما، لم يبد أن هناك أي نوع من أنواع السيطرة على مجريات النقاش من أي من الطرفين. فأعلنت "تايلور" أنها عرفت وقتها، قبل أن تصل لأية معلومة مؤكدة بعد، أن تجربتها ستنجح لأن التدريب أتى ثماره المتوقعة – من خلالها.

وعلى الرغم من محاولة الباحثين، فإنهم لم يتمكنوا من منع المراقبين من افتراض أن العامل المسبب في النقاش الذي راقبوه كان الشخص الذي كان وجهه أكثر وضوحًا لهم. وقد انبهروا من اكتشافهم أن الأمر يظهر بشكل "ثابت تقريبًا" و"تلقائي"، حتى حينما كان موضوع النقاش يمثل للمراقبين أهمية خاصة حتى حين شتت الباحثون انتباه المراقبين، وحين تأخر المراقبون لفترة طويلة قبل الحكم على طرفي النقاش، وكذلك حين توقع المراقبون أن عليهم إعلان أحكامهم للآخرين. فضلًا عن ذلك، لم يكتفِ هذا النمط بأن يظهر بصرف النظر عن نوع المراقبين، رجالًا أو نساءً، بل ظهر أيضًا سواء راقبوا النقاش مباشرة أو من خلال شريط فيديو.[٢٦]

وعندما سألتُ "تايلور" عن هذا الاختلاف الأخير، ذكرت أنه قد تم تسجيل النقاش على شريط فيديو لأسباب تتعلق بالضبط التجريبي. بتسجيل النقاش ذاته من زوايا مختلفة للكاميرا، كان بإمكانها أن تؤكد عدم تغيير أي شيء يتعلق بالنقاش نفسه في كل مرة تعرضه فيها. وعندما نشرت نتائجها للمرة الأولى، فإن تأثير أن ما يقع في بؤرة التركيز يعتبر سببًا، والذي تولده هذه النقاشات المسجلة على الفيديو، لم ينظر إليه باعتباره حقيقة مهمة في اكتشافات "تايلور". لكن الظروف تغيرت الآن، نظرًا لاستخدام أنواع معينة من النقاشات المسجلة على شريط فيديو بشكل متكرر للمساعدة على تحديد إدانة أو براءة المشتبه فيهم في الجرائم الخطيرة. ولتفسير كيفية حدوث ذلك وسببه، من الضروري أن تصحبني في جولة تعليمية توضيحية، وتتأمل عاملًا مخيفًا في كل نظم العدالة الجنائية بالغة التطور: قدرة محققي الشرطة على انتزاع الاعترافات من أفراد لم يرتكبوا الجرائم.

تبعث الاعترافات الكاذبة المنتزعة على القلق لسببين: السبب الأول مجتمعي ويختص بإخفاق العدالة والاستخفاف بالعدالة والتي تولدها هذه الاعترافات الكاذبة داخل أية ثقافة. السبب الثاني شخصي أكثر، حيث ينطوي على احتمالية أننا قد نجبر على الإدلاء باعترافات من خلال طرق المحققين التي تثبت ارتكابنا للجريمة، وهو ما يخالف الحقيقة. ورغم أنه من المستبعد حدوث هذه الاحتمالية لغالبيتنا، فإنها قد تكون حقيقية أكثر مما نتصور. وفكرة أنه لا يمكن إقناع شخص بريء بالاعتراف بارتكابه جريمة، خاصة حين تكون خطيرة، هي فكرة خطأ، وهي تحدث بمعدلات باعثة على القلق. ورغم صحة الاعترافات المنتزعة في الغالبية العظمى من استجوابات الشرطة وثبوتها بالأدلة الأخرى، فإن الباحثين القانونيين قد كشفوا عن عدد كبير من الاعترافات الكاذبة المنتزعة، وهو الأمر الذي يبعث على القلق. بدون شك، غالبًا ما يثبت لاحقًا عدم صحة الاعترافات بشكل واضح من خلال الأدلة مثل الآثار المادية

(كالحمض النووي أو البصمات)، والمعلومات التي يتم الحصول عليها لاحقًا (كالتأكد من تواجد المشتبه فيه بعيدًا عن مكان الجريمة بآلاف الأميال) بل وأحيانًا الأدلة التي تثبت عدم وقوع الجريمة (حين يثبت أن المجني عليه حي يرزق).[٢٧]

وقد كان هؤلاء الباحثون القانونيون أنفسهم هم من قدموا قائمة طويلة بالعوامل التي يمكن أن تساعد على تفسير الاعترافات الكاذبة التي تعبر عن اقتناع الأبرياء بأنهم هم من ارتكبوا الجريمة. هناك عاملان يبدو لي أن لهما تأثيرًا كبيرًا: يمكنني أن أفسر العامل الأول بصفتي مواطنًا عاديًّا. فإذا استدعتني السلطات لقسم الشرطة لمساعدتهم على فك لغز الوفاة المشتبه فيه أحد جيراني - كأن يكون جارًا تشاجرت معه في الماضي - سأكون راغبًا في تقديم المساعدة، وستكون مسئوليتي كمواطن ومن الواجب عليَّ أداؤها. وإذا بدأت خلال الاستجواب التالي في الشعور بأنني أصبحت مشتبهًا فيه في نظر الشرطة، فقد استمر على أية حال دون طلب توكيل محام لأنني، بصفتي بريئًا، سأكون على يقين من أن المحققين سيقرون بصحة أقوالي. علاوة على ذلك، لن أرغب في إثبات أية شكوك تنتابهم حول براءتي بأن أبدو كأنني أتوارى خلف المحامي؛ بل سأرغب في ترك جلسة التحقيقات بعد إزالة كل هذه الشكوك.[٢٨]

بصفتي أحد المشتبه فيهم، فميولي المفهومة - لمساعدة الشرطة وإقناعهم بعد ذلك بعدم تورطي في الجريمة - يمكن أن تقودني في النهاية إلى الإدلاء باعترافات كاذبة رغم ذلك. وفي هذه الحالة، يعد ذلك سببًا يمكنني تفسيره بصفتي باحثًا في التأثير الاجتماعي: قراري بالاستمرار في الاستجواب بمفردي، قد يعرضني لمجموعة من الأساليب التي يتقنها المحققون عبر قرون لانتزاع الاعترافات من المشتبه فيهم، والتي يتسم بعضها بالخداع، وقد أثبتت الأبحاث أنها تزيد من احتمالية الإدلاء باعترافات كاذبة: تكذيب وجود بصمات الأصابع أو إفادات شهود العيان التي تثبت التورط في الجريمة، والضغط المستمر على المشتبه فيهم بإيهامهم أنهم من ارتكب الجريمة، ووضعهم في حالة نفسية من تغييب الذهن عبر نقص النوم والاستجواب المستمر والمفصّل. ويؤكد مناصرو تلك الأساليب أنها تهدف إلى الكشف عن الحقيقة، غير أن الحقيقة الصعبة المصاحبة لذلك هي أنها أحيانًا تنتزع اعترافات يثبت عدم صحتها.[٢٩]

وقد تغيرت حياة "بيتر رايلي" البالغ من العمر ١٨ عامًا تمامًا في إحدى الليالي عام ١٩٧٣ عندما عاد إلى منزله بعد اجتماع للشباب في دار العبادة ليجد أمه ملقاة على الأرض تحتضِر وسط بركة من الدماء. ورغم صدمته وتأثره بهذا المنظر الفظيع، فإنه حافظ على رباطة جأشه وقام بالاتصال لطلب المساعدة على الفور. غير أنه عند وصول المساعدة، كانت "باربرا جيبونز" قد فارقت الحياة. وتبين من فحص الجثة أنها قتلت بوحشية: تم ذبحها، وكسر ثلاثة من ضلوعها، بالإضافة إلى كسر عظام فخذيها.

فبطول قامته الذي بلغ ١٧٠ سنتيمترًا ووزنه الذي بلغ ٥٥ كيلوجرامًا، ومع انعدام أي أثر للدماء على جسده، أو ملابسه، أو حذائه، بدا أن "بيتر رايلي" لا يندرج تحت قائمة المشتبه فيهم في جريمة قتل والدته. إلا أنه من البداية، عندما وجدوه يحدق دون تعبير على وجهه إلى خارج الغرفة التي قتلت فيها، اشتبهت الشرطة في ارتكابه جريمة القتل. كان بعض سكان بلدة كونيتيكت يسخرون من غرابة أطوار المجني عليها، لكن كثيرين آخرين لم يسخروا منها، واصفين إياها بأنها متقلبة، وعدوانية، ومضطربة العقل. فبدا أنها كانت تستمتع بمضايقة من تقابلهم - وخاصة الرجال - فتقلل من شأنهم، وتتشاجر معهم، وتتحداهم. بكل المقاييس، كان من الصعب التعايش مع "باربرا جيبونز"؛ لذا بدا من المنطقي لمسئولي الشرطة أن "بيتر"؛ ولأنه ضاق ذرعًا بعداوات والدته المستمرة، "فقد صوابه" وقتلها في نوبة غضب.

في مكان الجريمة، وحتى بعد أن تم أخذه للاستجواب، تنازل "بيتر" عن حقه في توكيل محام، معتقدًا أنه إذا قال الحقيقة، سيصدقون أقواله وسيُخلى سبيله في الحال. كان هذا بمثابة سوء تقدير خطير؛ إذ إنه لم يكن جاهزًا، قانونيًّا أو نفسيًّا، للتهمة القوية التي ستوجه إليه. وعلى مدى ست عشرة ساعة، استجوبه فريق متناوب من أربعة ضباط شرطة، بالإضافة إلى المسئول عن تشغيل جهاز كشف الكذب الذي أبلغ "بيتر" أنه، طبقًا لجهاز كشف الكذب، قتل والدته. هذا الحوار، كما هو مسجل في نص الاستجواب، لم يترك مجالًا للشك أمام المسئول عن الجهاز:

"بيتر": هل يقرأ هذا الجهاز أفكاري فعلًا؟

المسئول عن تشغيل الجهاز: قطعًا. قطعًا.

"بيتر": هل أنا الجاني بالفعل؟ أليس هناك مشتبه فيه آخر؟

المسئول عن تشغيل الجهاز: محال؛ فهذه الاستجابات لا تترك مجالًا للشك.

في الواقع، كانت نتائج فحوصات جهاز كشف الكذب بعيدة كل البعد عن أن تكون مؤكدة، حتى لو أجراها الخبراء. في الواقع، وبسبب عدم إمكانية الاعتماد عليها، يتم رفضها كأدلة في محاكم ولايات ودول كثيرة.

بعدها أبلغ رئيس المحققين "بيتر"، كاذبًا، أن ما قد تم جمعه من أدلة ملموسة يثبت إدانته. كما أنه حكى للفتى كيف استطاع أن يرتكب الجريمة دون تذكر الحادث: غضب من والدته وانتابته نوبة لارتكاب جريمة قتل والدته، وبعدها كبح تلك الذكرى الفظيعة. كانت مهمة كل من "بيتر" والمحققين، "التنقيب بعمق" في العقل الباطن للفتى لتظهر تلك الذكرى على السطح.

إن ما فعلوه هو التنقيب بعمق، والبحث بشتى الطرق لاستدعاء هذه الذكرى، إلى أن بدأ "بيتر" يتذكر - بشكل ضبابي في البداية، والذي بدأ واضحًا بعدها - ذبحه لوالدته وتحطيم عظامها. وعند انتهاء الاستجوابات، صارت هذه التخيلات واقعًا للمحققين ولـ "بيتر" كذلك:

المحقق: لكنك تتذكر ذبحها بشفرة حلاقة.

"بيتر": من الصعب قول ذلك. أعتقد أنني أتذكر القيام بذلك. أقصد، أتخيل نفسي أقوم بذلك. الأمر يبدو ضبابيًّا.

المحقق: ماذا عن قدميها؟ ما الذي تتذكره حول ذلك؟ هل يمكنك أن تتذكر كسر ساقيها؟

"بيتر": عندما تقول ذلك، أتخيل نفسي أقوم به.

المحقق: أنت لا تتخيل أي شيء. أعتقد أن الحقيقة بدأت تتكشف. أنت تريد الاعتراف بها.

"بيتر": أعرف ...

كان تحليل، وإعادة تحليل، تلك الصور هو ما أقنع "بيتر" بأنهم أثبتوا إدانته. وإلى جانب المحققين، الذين دفعوه لأن يخترق "النسيان المؤقت" المزعوم، ألف المراهق من المشاهد في ذهنه قصة لأفعاله، والتي تتفق مع ما سمعه من تفاصيل جريمة القتل. وفي النهاية، بعد مرور أكثر من ٢٤ ساعة من ارتكاب الجريمة الغامضة، ورغم تشككه في تفاصيل كثيرة، اعترف "بيتر رايلي" بأنه القاتل في نص مكتوب وموقع باسمه، واتفق هذا النص تمامًا مع ما جاء في التفسير الذي قدمه المحققون والذي

أكد صحته، رغم أنه لم يؤمن بأن لا شيء مما جاء فيه صحيح بالمرة، سواء في بداية استجوابه، أو عندما تكشفت الأحداث لاحقًا.

عندما استيقظ "بيتر" في زنزانة السجن في اليوم التالي، بعد الإنهاك الشديد والهجوم القوي في غرفة الاستجوابات، لم يعد يؤمن بصحة اعترافه، لكن أوان التراجع عن أقواله بصورة مقنعة كان قد فات. بالنسبة لكل مسئول في نظام العدالة الجنائية، كان الاعتراف لا يزال دليلًا مقنعًا لجريمته: رفض القاضي الطلب المقدم بعدم الأخذ به في محاكمة "بيتر"، معلنًا أنه اعترف بإرادته الحرة، واكتفت الشرطة بإدانة "بيتر" لدرجة أنها توقفت عن التحقيق مع آخرين مشتبه فيهم، وكانت بالنسبة لمحاميي الادعاء العام محور قضيتهم، كما أن هيئة المحلفين التي أدانت "بيتر" بتهمة القتل اعتمدت تمامًا على الاعتراف في مداولاتها.

قد يرى شخص أن هؤلاء الأفراد لم يقتنعوا بأن شخصًا عاديًّا يمكن أن يقدم على الإدلاء باعتراف كاذب بارتكاب جريمة دون استخدام أساليب التهديد، ووسائل العنف أو التعذيب. وقد يرى آخر أن الحكم كان باطلًا. فبعد عامين، عندما مات رئيس هيئة الادعاء، وُجدت أدلة مخبأة في ملفاته حددت زمان ومكان وجود "بيتر" ليلة وقوع الجريمة، والتي تثبت براءته؛ وذلك ما قاد إلى إلغاء حكم إدانته، وإسقاط التهم عنه وإطلاق سراحه.



إذا اعترفت، لن نبرئك. "بيتر رايلي" وهو محاط بنواب مدير الشرطة في أثناء اقتياده إلى السجن بعد الحكم بإدانته. **بتصريح من** "روجر كون"

هناك قول مأثور يقول إن الاعتراف مفيد للروح، لكن بالنسبة للمشتبه فيهم جنائيًا، لا يصب الاعتراف في مصلحتهم لأسباب مختلفة. فالذي يعترف يكون أكثر عرضة لأن يتم توجيه التهم إليه، ومحاكمته، وإدانته، والحكم عليه بعقوبة مشددة. فكما جاء على لسان الفقيه القانوني العظيم "دانيل وبستر" في عام ١٨٣٠: "لا مفر من الاعتراف سوى الانتحار؛ والانتحار، يعد اعترافًا". بعد قرن ونصف، أضاف القاضي الشهير لمحكمة العدل العليا "ويليام برينان" على تعليق "وبستر" ملاحظة رائعة حول نظام العدالة الجنائية: "إن تقديم الاعتراف يجعل الجوانب الأخرى من المحاكمة بلا أية قيمة في المحكمة؛ والمحاكمة الفعلية، لجميع الأغراض، تتم عند الحصول على الاعتراف".

هناك دليل مخيف يثبت أن "برينان" كان محقًا؛ فقد وجدت دراسة أجريت على ١٢٥ قضية تشمل الإدلاء باعترافات ملفقة أن المشتبه فيهم ممن اعترفوا في البداية ثم أنكروا أقوالهم بعدها وأكدوا براءتهم، أدانتهم المحكمة رغم ذلك بنسبة بلغت ٨١٪ – إلا أنها، وبالعودة إلى الوراء، كانت كلها اعترافات كاذبة! وقد لقي "بيتر رايلي" المصير نفسه كالغالبية العظمى ممن تم إقناعهم بالاعتراف بجرائم لم يرتكبوها، ما يطرح سؤالاً منطقيًا: لماذا ينبغي أن نسلط الضوء على اعترافه مقارنة بقضايا أخرى أكثر شهرة وفظاعة وصلت إلى النتائج نفسها – على سبيل المثال، قضايا تم فيها إقناع عدد من المشتبه فيهم بالاعتراف، كمجموعة، بمسئوليتهم عن جريمة لم يرتكبها أي منهم؟

وعلى نحو لافت للنظر، لم يكن قد ظهر شيء خلال استجوابه، أو محاكمته، أو إدانته، أو المعارك القضائية اللاحقة التي خاضها، بل ظهر ذلك في حدث بعد عشرين عامًا كان فيه "بيتر"، الذي عمل في وظائف مبيعات منخفضة المستوى لفترات متقطعة، متحدثًا ضمن لجنة تناقش أسباب ونتائج الاعترافات الكاذبة المنتزعة. وهناك لم يصفها هو، بل وصفها رجل جالس بجانبه يحمل اسمًا عاديًا وهو "أرثر ميلر". لكنه لم يكن أي "أرثر ميلر"، بل *الكاتب العظيم* "أرثر ميلر"، الذي يعتبره البعض أعظم كاتب مسرحي أمريكي على الإطلاق، والذي كتب ما يعتبره البعض أعظم مسرحية أمريكية على الإطلاق، وهي *وفاة بائع متجول*. وإذا لم يكن كل ذلك جاذبًا للانتباه بما يكفي، فإنه أيضًا من تزوج من يعتبرها البعض الفنانة الأمريكية الأكثر جاذبية على الإطلاق، وهي "مارلين مونرو".



الحياة بالنسبة لرجل مبيعات. أرثر ميلر وبيتر رايلي، الذي عمل في وظائف مبيعات متعددة، بعد عشرين سنة من وقوع جريمة القتل. *Gary Tucker/Danalds.Connery*

بعد أن قدمه "بيتر" للحضور على أنه واحد من كبار داعميه، أوضح "ميلر" أن سبب وجوده ضمن اللجنة يرجع إلى قلقه الدائم حيال "انتزاع الاعترافات، في حياتي ومسرحياتي". فخلال فترة اشتعال حدة معاداة الشيوعية في الولايات المتحدة الأمريكية، أي خلال الخمسينيات من القرن العشرين، تم استدعاء العديد من أصدقاء ومعارف "ميلر" لحضور جلسات الاستماع أمام لجان الكونجرس. وهناك تمت ممارسة الضغوط عليهم في استجواب معد مسبقًا للاعتراف بانتماءاتهم الحزبية الشيوعية، بالإضافة إلى معرفة أسماء أعضاء الحزب البارزين في صناعة الترفيه (والكشف عنها بعد ذلك). وحتى "ميلر" نفسه تم استدعاؤه للمثول أمام لجنة النشاطات المعادية لأمريكا التابعة للكونجرس ووضع اسمه ضمن القائمة السوداء، وتم تغريمه، وسحب جواز سفره لعدم رده على جميع أسئلة رئيس اللجنة.

يمكن رؤية دور الاعترافات في أعمال "ميلر" في مسرحية *The Crucible*، أكثر أعماله عرضًا على المسارح. فرغم أن أحداثها تدور في عام ١٦٩٢ في أثناء محاكمات الساحرات في قرية سالم، فإن "ميلر" كتبها بصورة رمزية لتعكس شكل الاستجوابات المتحيزة التي شهدها في جلسات الاستماع أمام لجان الكونجرس، والتي لاحظها بعد ذلك في قضية "بيتر رايلي".

كان حديث "ميلر" في اللجنة بجانب "رايلي" مقتضبًا نسبيًا، لكنه تضمن قصة اجتماع بينه وبين امرأة صينية في مدينة نيويورك تدعى "نين تشينج". فخلال الثورة الصينية الثقافية الشيوعية في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، والتي كانت تهدف إلى تطهير البلاد من كل العناصر الرأسمالية، خضعت "نين تشينج" لاستجوابات قاسية كانت تهدف إلى جعلها تعترف بأنها جاسوسة ومعادية للشيوعية. وبعينين أنهكهما البكاء، أعربت "نين" للكاتب المسرحي عن عمق مشاعرها بعد مشاهدة عمل مسرحية *The Crucible* في بلدها الأم، وذلك بعد إطلاق سراحها النهائي. في ذلك الوقت، كانت على يقين من أن مخرج العمل الصيني قد أعاد كتابة أجزاء من الحوار لتتناسب مع الجمهور المحلي؛ لأن الأسئلة التي وجهت إلى المتهمة في المسرحية "لم تختلف تمامًا عن الأسئلة التي وجهها لي المثقفون الثوريون". فليس هناك أي أمريكي، في رأيها، على دراية بتلك الصيغ والعبارات وتسلسلات الأحداث.

وقد صدمت عندما سمعت رد "ميلر" بأنه اقتبس هذه الأسئلة من سجل محاكمات السحر في قرية سالم عام ١٦٩٢ - وأنها لم تختلف عن تلك التي طرحت داخل جلسات الاستماع للجنة النشاطات المعادية لأمريكا التابعة للكونجرس. لاحقًا، كان الشبه المدهش بينها وبين استجواب "رايلي" هو ما دفع "ميلر" للاهتمام بالدفاع عن "بيتر".[٣٠]

هناك ملمح مقلق لقصة "ميلر "؛ فقد بدأت ممارسات معينة مشابهة ومؤثرة على نحو لافت للنظر في الظهور عبر تواتر السنوات، والتي مكنت المحققين، في أماكن مختلفة ولأغراض شتى، من انتزاع أقوال تدين المشتبه فيهم - حتى إن كانوا أبرياء أحيانًا. وهذه المعرفة قادت "ميلر" مع بعض الباحثين القانونيين إلى تقديم توصيات بتسجيل جميع الاستجوابات الخاصة بالجرائم الخطيرة على شريط فيديو. بهذه الطريقة، كما أكد هؤلاء الباحثون، يمكن للأفراد الذين سيرون التسجيلات - كالمدعين العموميين، وأعضاء هيئة المحلفين، والقضاة - أن يقيموا بأنفسهم إذا ما كانت الاعترافات قد انتزعت بشكل غير قانوني أم لا. وبالتأكيد، تم اعتماد تسجيل جلسات الاستجواب على أشرطة فيديو بشكل متزايد في أنحاء العالم لهذا السبب. وهي فكرة جيدة نظريًا، لكن هناك مشكلة في تطبيقها: توضع زاوية كاميرا الفيديو دائمًا خلف المحقق وتسلط على وجه المشتبه فيه.

إن المسألة القانونية فيما إذا كان قد أدلى المشتبه فيه باعتراف بإرادته الحرة أو أن المحقق قد انتزعه بشكل غير قانوني تنطوي على حكم سببي - على من كان مسئولًا عن اعتراف الإدانة. فكما نعرف من تجارب الأستاذة "تايلور"، إن زاوية الكاميرا

الموضوعة لتسجيل وجه أحد طرفي النقاش فوق كتفي الطرف الآخر تنحاز لهذا التقدير المهم تجاه طرف النقاش الأكثر وضوحًا من الناحية البصرية. كما نعرف الآن - من التجارب الأخيرة لعالم النفس الاجتماعي "دانيل لاسيتر" - أن زاوية الكاميرا هذه المسلطة على المشتبه فيه في أثناء الاستجواب تقود مراقبي التسجيل إلى إسناد مسئولية أكبر للاعتراف (وإدانة أكبر) للمشتبه فيه. علاوة على ذلك، كما كانت الحال عندما اختبرت "تايلور" ذلك هي وزملاؤها في البحث، وجد "لاسيتر" وزملاؤه في البحث النتيجة ذاتها دون تغيير. وفي دراساتهم، ظهرت هذه النتيجة بصرف النظر عما إذا كان المراقبون رجالًا أم نساءً، طلابًا جامعيين أم بالغين في الأربعينات أو الخمسينات من أعمارهم مؤهلين ليكونوا ضمن هيئة المحلفين، أو إذا كان التسجيل قد عرض عليهم مرة أو مرتين، أو إذا كان لديهم تفكير عميق أو ضحل، أو إذا سبق وتم إبلاغهم بتأثير زاوية الكاميرا التحيزي أم لا. ربما الأكثر مدعاة للقلق، هو ظهور النمط المماثل سواء كان المراقبون مواطنين عاديين، أم مسئولي تنفيذ القانون، أم قضاة في محكمة الجنايات.

لا شيء يمكن أن يغير من تأثير زاوية الكاميرا التحيزي - عدا تغيير زاوية الكاميرا نفسها؛ فقد اختفى هذا التحيز حين عرض التسجيل جانبي وجه الطرفين، بحيث ظهرت زاوية المشتبه فيه والمحقق بالقدر. في الواقع، كان من الممكن تغيير الانحياز بأن يعرض للمراقبين تسجيلًا للاستجواب نفسه تسلط فيه زاوية الكاميرا على وجه المحقق من فوق كتفي المشتبه فيه؛ ثم، عند مقارنته بالأحكام المنحازة، يُنظر للمحقق على أنه انتزع الاعتراف كرهًا. من الواضح هنا أن ما يقع في بؤرة التركيز يبدو سببًا.

بالتالي، يقع الشخص البريء - وقد يكون ذلك أنت - في مأزق محتمل في حال استدعائه لقسم الشرطة لمساعدة المحققين على فك لغز إحدى الجرائم الخطيرة. ليس هناك خطأ بالتأكيد في الموافقة على تقديم هذه المساعدة؛ فهذا ما يفعله الأشخاص الصالحون. لكن الأمور ستزداد تعقيدًا إذا بدأت تستشعر أن الجلسة لم تكن تهدف للحصول على معلومات منك بقدر ما كانت تهدف إلى انتزاع اعتراف محتمل منك. والتوصية المعتادة لمحامي الدفاع في هذه النقطة هي وقف الجلسة وطلب توكيل محام. إلا أن هذا الخيار يحمل مخاطرة. فبوقف الجلسة، قد لا تستطيع أن تقدم للمحققين الحقائق التي يريدونها لفك لغز الجريمة سريعًا وإسقاط التهمة عنك بالكامل، ما سيسمح لك بطرد شبح الاشتباه على الفور.

أن تكون مشتبهًا فيه في ارتكاب جريمة خطيرة يمكن اعتبارها تجربة مخيفة وخطيرة وممتدة، حيث قد يطول أمدها إن ظهر أن هناك ما تخفيه. لكن اختيار

استكمال تلك الجلسة الأقرب إلى الاستجواب يحمل مخاطر في حد ذاته؛ فقد يعرض المرء نفسه لخطر الأساليب التي تطورت في مختلف الأماكن على مدى قرون لانتزاع أقوال تدين المشتبه فيهم، بمن فيهم الأبرياء. وهناك أسباب كثيرة للحذر هنا بسبب أن هذه هي الأساليب، أينما استخدمت، هي التي ثبت أنها الأقدر على تحقيق ذلك الهدف بالنسبة للمحققين.

لنفترض، بعد التفكير في خياراتك، أنك قررت استكمال التحقيق بإصرار لتبرئة نفسك - هل هناك أي شيء يمكنك عمله لتزيد من احتمالات تمكن المراقبين الخارجيين، في حال انخدعت أو أجبرت بطريقة ما على الإدلاء باعترافات كاذبة، من اعتبار تلك الحيل والضغوط هي السبب في حدوث ذلك؟

نعم هناك ما يمكن عمله، وذلك من خلال خطوتين. وهذه النصيحة قادمة مباشرة من بحث الأستاذين "لاسيتر" و"تايلور".

أولًا، ابحث عن الكاميرا في الغرفة، والتي ستتواجد عادة فوق وخلف ضابط الشرطة وخلفه. ثانيًا، *غيِّر مكان مقعدك*. واجلس بحيث يظهر وجهك ووجه المحقق بالقدر نفسه في جلسة التسجيل، لكي لا تسمح لتأثير ظاهرة تحول ما يكون في بؤرة التركيز إلى سبب بأن يضرك خلال المحاكمة. وإلا، كما قال القاضي "برينان"، تكون محاكمتك قد انتهت بالفعل.[٢١]

بالمناسبة، إذا وجدت نفسك ذات يوم في موقف الاستجواب الذي شرحته، وقررت أن تنهي الجلسة وتطلب توكيل محام، فهل هناك أي شيء يمكنك فعله لتقليل اشتباه الشرطة في أن لديك شيئًا تخفيه؟ لديَّ اقتراح: ألق باللوم علي. قل إنك، رغم أنك تود أن تتعاون بشكل كامل بمفردك، قرأت كتابًا حذرك من الاستجواب المطول باعتباره أمرًا خطيرًا، حتى مع الأشخاص *الأبرياء*. أنا أسمح لك بإلقاء اللوم عليَّ، بل ويمكنك ذكر اسمي. ما الذي ستفعله الشرطة، تعتقلني بتهمة ملفقة، وتقتادني إلى قسم الشرطة، وتستخدم الأساليب الخادعة لانتزاع اعتراف كاذب؟ لن يتمكنوا من إدانتي أبدًا؛ لأنني سأبحث عن الكاميرا وأغيِّر مكان الكرسي بالفعل.

إن الأدلة التي تشير إلى أن الناس تلقائيًّا يعتبرون ما يقع في بؤرة التركيز بمثابة سبب، تساعدني على فهم ظاهرة أخرى يصعب تفسيرها. فالقادة، على سبيل المثال، تُسبغ عليهم مكانة سببية أكبر بكثير مما يستحقون عادة في نجاح أو فشل الفرق، أو المجموعات أو المؤسسات التي يترأسونها. وقد أطلق محللو أداء الأعمال التجارية على هذا الميل اسم "رومانسية القيادة"، وقد أوضحوا أن العوامل الأخرى (مثل جودة أداء الموظفين، ونظم العمل الداخلية القائمة، وظروف السوق) لها تأثير أكبر على أرباح

الشركات مقارنة بممارسات المدير التنفيذي، لكن القائد هو من يتحمل المسئولية الأكبر عن النتائج، حتى إنه في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تكون فيها أجور العاملين مرتفعة نسبيًّا، أظهرت إحدى الدراسات أن الموظف العادي في المؤسسات الكبيرة يتقاضى ما يبلغ نسبته نصف من واحد في المائة مما يتقاضاه المدير التنفيذي. فإذا بدا تفسير هذا التفاوت على أسس العدالة الاقتصادية أو الاجتماعية أمرًا صعبًا، فربما يمكننا تفسير ذلك على أسس أخرى: صاحب المكانة العالية يعتبر لافتًا للنظر، ولافتًا للانتباه، وبالتالي، يُسنَدُ له دور سببي مبالغ فيه في مسار الأحداث.[٣٢]

- —— -

باختصار، وبسبب أن اللافت للنظر يعد مهمًّا، وأن ما يقع في بؤرة التركيز يعد سببًا، فإن الشخص المتواصل الذي يوجه انتباه الجمهور إلى جوانب معينة من الرسالة يجني فائدة كبيرة مقنعة: وهي *استعداد* المتلقين للتفكير في تلك الجوانب قبل التفكير فيها بالفعل. وفي الواقع، إذن يمكن أن يزيد الانتباه الموجه من تقبل المتلقين للرسالة عن طريق الإقناع المسبق، وذلك قبل أن يعالجوها بالفعل. إنه حلم مسئول الإقناع؛ لأنه في أغلب الأحيان لا يتمثل التحدي الأكبر للشخص المتواصل في تقديم مثال جيد، بل في إقناع المتلقين بتخصيص وقتهم المحدود وطاقتهم في التفكير في مميزاته. فملاحظة كل من أهمية وسببية المسألة تعمل على إنجاح التحدي بصورة ناجحة.

إذا كان الانتباه الموجه يقدم بالفعل استفادة مقنعة مسبقًا للشخص المتواصل، فهناك قضية مرتبطة بذلك تبدأ في الظهور: هل هناك أية مميزات للمعلومات التي لا تتطلب جهدًا كبيرًا من جانب الشخص المتواصل لجذب الانتباه إليها لأنها، بطبيعتها، تجذب الانتباه لنفسها؟

العوامل الجاذبة للانتباه ١ :

الجاذبات

بينما كنت أرسل مخطوطة كتابي *Influence* في البداية للناشرين المحتملين، كان اسمه المؤقت هو *Weapons of Influence*. وقد اتصل محرر جاذب لإبلاغي برغبة إحدى دور النشر في نشر الكتاب لكن مع إضافة تعديل مهم. فلضمان ملاحظة المتصفحين له في ممرات المكتبات وسهولة الوصول إليه، اقترح تغيير الاسم إلى *Weapons of Social Seduction*. وأشار قائلًا: "وإلا، سيكون له مدلول إيحائي وعنيف في الوقت نفسه".

ورغم أنني لم أوافق على اقتراحه، فقد أمكنني رؤية قدر من المنطق وراءه. هناك إشارات معينة تجذب انتباهنا بشدة؛ تلك الإشارات الجاذبة للانتباه ترتبط بقوة ببقائنا. وتعتبر المحفزات الإيحائية والعنيفة أمثلة رئيسية على ذلك بسبب ارتباطها بدوافعنا الأساسية للتكاثر من جانب، وتجنب الضرر من جانب آخر - أي الحياة والموت، حرفيًّا.

المحفز الإيحائي

ليس سرًّا أن المحفز الإيحائي الواضح يمكنه جذب الانتباه البشري عن بعض الأمور الأخرى(بل وأحيانًا جميع هذه الأمور). يعرف الروائيون، والكتاب المسرحيون، وكتَّاب السيناريو ذلك ويستخدمونه في حبكاتهم القصص - تأمل رواية *Lolita* للروائي

"فلاديمير نابوكوف"، ومسرحية عربة *اسمها الرغبة* للكاتب المسرحي "تينيسي ويليامز"، وفيلم *Magic Mike* لمخرجه "ستيفن سودربرج". ويعرف المعلنون والمسوقون ذلك ويستخدمونه في الدعاية التجارية. كما يعرف خبراء علم السلوك ذلك أيضًا. إضافة إلى ذلك، لقد أظهروا مدى سهولة أن تُدخل رابطًا إيحائيًّا في الأشياء وتجعله بمثابة دافع مباشر.

تأمل دراسة أجريت على نطاق صغير في فرنسا: اتفق بعض الباحثين مع فتاة جذابة تبلغ من العمر تسعة عشر عامًا على الاقتراب من عينتين عشوائيتين من رجال في منتصف العمر يسيرون بمفردهم طالبة منهم نوعًا من المساعدة محفوفة بالمخاطر؛ حيث أشارت بإصبعها نحو أربعة رجال مشاكسين، وادعت أنهم سرقوا هاتفها المحمول. وسألتهم: "هل يمكن أن تعيدوه إليَّ؟". من المفهوم أن شخصًا بمفرده سيتردد في التدخل تحت هذه الظروف؛ فهو لم يكن يعرف الفتاة، بالإضافة إلى التفوق العددي للرجال الأربعة إن اشتبك معهم. وبالفعل، في إحدى العينات، كانت نسبة الرجال الذين اشتبكوا مع الأشقياء لا تتعدى ٢٠٪. بينما في العينة الأخرى، دخل ضعف هذا العدد في شجار معهم على النحو المطلوب بالضبط.

فما سبب الاختلاف؟ استوقفت شابة أخرى كل الرجال قبل دقائق قليلة من التجربة وسألت عن اتجاهات الشارع، حيث سألت البعض منهم عن شارع مارتين؛ بينما سألت آخرين عن شارع فالانتاين. وقد مثل من سُئلوا عن مكان شارع فالانتاين العينة الأكثر شجاعة من الرجال. وطبقًا للباحثين (الذين جمعوا أدلة من دراسة سابقة)، أثار السؤال عن اتجاه شارع فالانتاين أفكارًا مرتبطة إيحائيًّا بمناسبة مرتبطة بالحب: وهو يوم الحب - كان الارتباط الإيحائي لكلمة *فالانتين* هو ما أثار شجاعتهم، ما دفعهم إلى إسداء خدمة لفتاة جميلة بصرف النظر عن المخاطر.

ورغم أن النتائج لافتة للنظر فيما يتعلق بالسهولة التي أثار بها الحافز الإيحائي طيش الرجال في منتصف العمر، إلا أن النتائج نفسها تشير إلى تعقيد واضح. إن عنصر الجاذبية لدى الشابة التي طلبت المساعدة الخاصة بهاتفها لم يكن كافيًا: في حد ذاته، وتحقيق الهدف. هناك شيء مهم في العملية كان يجب وضعه في مكانه أولًا: كان يجب أن يعرض الرجال لارتباط إيحائي، وهو يوم الحب، قبل أن تدفعهم الفتاة لهذا الفعل. وقد استلزم ذلك *بادئة* تجعلهم متقبلين لاستعطافها قبل أن يحدث ذلك بالفعل: باختصار، كان الإقناع المسبق مطلوبًا.

لا تتوقف التعقيدات المرتبطة بالإثارة الإيحائية عند هذا الحد. تأمل تلك الإحصائية التي تنفي فكرة أن إدخال الإيحاء بالعلاقات في الدعاية يعتبر طريقة

مؤكدة النجاح لزيادة المبيعات: في قائمة مجلة *أدفرتايسنج إيدج* لأفضل الحملات الإعلانية في القرن العشرين، كانت ثمان منها فقط تتضمن الإيحاء بالعلاقات سواء بصورة واضحة أم استعارية. فما السبب وراء هذا العدد القليل؟ رغم أن الاستجابة للمحتوى الإيحائي يمكن أن تكون قوية، فإنها ليست مشروطة. إن استخدام الإيحاء بالعلاقات لبيع منتج لا يجدي سوى مع سلع يشتريها الأشخاص عادة لأهداف تتعلق بالعلاقات، ومستحضرات التجميل (كأحمر الشفاه، وصبغة الشعر)، وروائح الجسم (كالعطور، والكولونيا) والملابس المناسبة لشكل الجسم (كسراويل الجينز، وملابس السباحة) تندرج كلها تحت هذه الفئة، أما المشروبات الغازية، ومنظفات الغسيل وأدوات المطبخ فلا تندرج تحت هذه الفئة، رغم المحاولات غير الحكيمة للمعلنين الذين لا يستوعبون هذه النقطة أحيانًا.

هناك درس أهم هنا، أيضًا، يتخطى حدود مجال الدعاية: في أي موقف، يكون الناس أكثر ميلًا إلى إيلاء انتباه مضاعف للمحفز والتأثر به حين يكون متفقًا مع الهدف الذي جاءوا من أجله. فداخل نطاق المحفز الإيحائي فقط، وجدت الدراسات أن الرجال والنساء المثارين قضوا وقتًا أطول في التحديق إلى صور أفراد من النوع الآخر ممن كانوا يتمتعون بجاذبية طاغية. يبدو هذا الميل طبيعيًّا وليست هناك أهمية لذكره. وقد كانت المفاجأة في أن الميل ظهر فقط إذا كان المحدقون راغبين في إقامة علاقات رومانسية أو إيحائية. فالأشخاص الذين لم يكونوا بصدد البحث عن شركاء حياة جدد لم يقضوا وقتًا أطول في التحديق إلى صور الشركاء المحتملين الجذابين من الوقت الذي قضوه يحدقون إلى صور الشركاء المحتملين الأقل جاذبية. أكرر: جاذبية الجسد وحدها لم تكن كافية لجذب انتباه الأشخاص. هناك شيء آخر - العثور على شريك جديد في هذه الحالة - كان يجب وضعه في مكانه أولًا لتحقيق الهدف. إذن، هناك ارتباط قوي بين أهداف المرء الرومانسية أو الإيحائية الحالية وبين ميل هذا الشخص لإيلاء انتباه شديد للآخرين شديدي الجاذبية كذلك.

وبتحييد ذلك، فإن هذا الارتباط قد يتيح لنا طريقة ليست ملحوظة نسبيًّا لتقدير فرصة بقاء العلاقة القائمة. ففي إحدى الدراسات، طرحت على الطلاب الجامعيين المرتبطين عاطفيًّا مجموعة من الأسئلة المعتادة التي تتكهن عادة بمدى استقرار العلاقات: وهي أسئلة عن مدى حبهم للشركاء الآخرين، ومدى رضاهم عن هذه العلاقة، ومدتها ... إلخ. وعلاوة على ذلك، شملت الدراسة بعض الأسئلة الجديدة للشركاء، والتي تعمقت في عوامل *الانتباه*، مثل عدد المرات التي لاحظوا فيها شخصًا جذابًا من النوع الآخر وتشتتوا نتيجة لذلك. وبعد شهرين من إجراء الدراسة، أعيد

الاتصال بمن خضعوا للدراسة وسئلوا عما إذا كانت علاقتهم كما هي أم انتهت. وعلى نحو لافت للنظر، فإن أفضل مؤشر على الانفصال لم يكن مدى حبهم للشريك الآخر قبل شهرين أو مدى رضاهم عن العلاقة في ذلك الوقت أو حتى مدتها، بل كم مرة نظروا فيها وانتبهوا إلى الأشخاص الجذابين من حولهم آنذاك.

إن هذه النتائج تثير شكوكًا حول دفاع الأزواج المعتاد عن اتهامهم بالانجذاب تجاه النوع الآخر - "مهلًا، أعرف أنني متزوج، لكن لا ضرر من النظر أحيانًا" - بما أنه قد يكون هناك ضرر محتمل. إذن، في علاقاتنا، قد نختار أن نكون حساسين تجاه أية زيادة مستمرة في انتباه شريك حياتنا (أو انتباهنا) للبدائل الجذابة، حيث إن ذلك يعتبر إشارة مبكرة إلى أن تلك العلاقة في خطر.[٣٢]

المحفز التهديدي

لطالما جذب العنف، بما يرتبط به من تهديد للأمان، الانتباه البشري. وتظهر الأدلة على ذلك في كل شيء بدءًا من عدم قدرتنا على التوقف عن مشاهدة حوادث الطرق، مرورًا باحتلال ألعاب الفيديو العنيفة المراتب الأولى في قوائم المبيعات، ووصولًا إلى إيرادات شباك التذاكر الذي تصدرته أفلام العنف التي كانت عناوينها على شاكلة "أطلق النار عليهم" وتحولت لتصير عناوين أكثر دموية مثل "فجِّرهم" أو "اسحقهم". ويبدو أن هذا الميل لإيلاء انتباه شديد للمحفز التهديدي المحتمل يكمن بداخلنا منذ الطفولة، وكثيرًا ما يدفعنا إلى تصرفات طائشة (وهي بالتأكيد، تصرفات طائشة نابعة من الخوف).

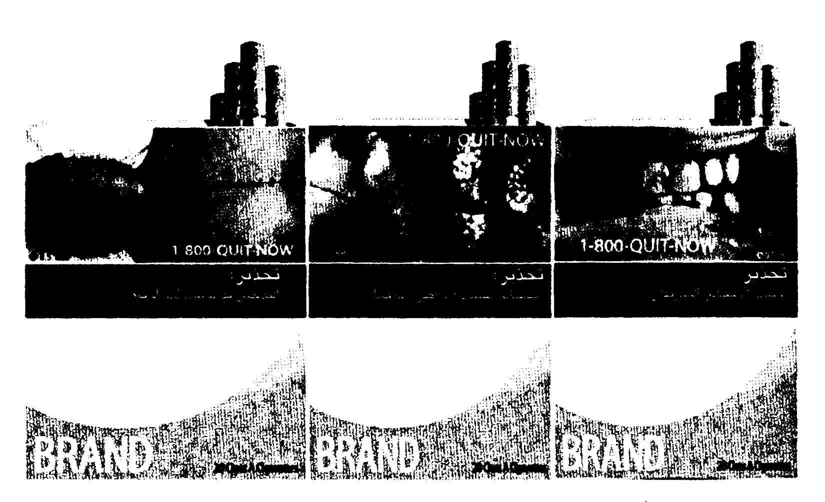
هناك، على سبيل المثال، *المخاطرة النابعة من الخوف*، وهي التي تتضمن خطوات محفوفة بالمخاطر يتخذها الأشخاص لتجنب الضرر من شيء أقل خطورة بالفعل، لكن يصادف أنهم يركزون عليه في ذلك الوقت ليصبح مخيفًا نتيجة لذلك. بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر، حين حلقت أربع طائرات ركاب اختطفتها عناصر إرهابية في الوقت نفسه لتحطم نفسها بنفسها، حظيت القصص المتعلقة بتلك الأحداث بتغطية إعلامية غير مسبوقة. ونتيجة لذلك، قام عدة آلاف من الأمريكيين ممن كانت لديهم خطط رحلات لمسافات طويلة بإلغاء سفرهم خلال تلك الأجواء المخيفة. لكن معدل وفيات السفر عبر الطرق السريعة يعتبر أعلى بكثير من السفر عبر الجو، ما يجعل هذا الخيار أكثر خطورة. تشير التقديرات إلى أن حوالي ١٦٠٠ أمريكي لقوا

حتفهم في حوادث سيارات كنتيجة مباشرة، ما يعادل ستة أضعاف عدد الركاب الذين لقوا مصرعهم في الحادث الوحيد لتحطم طائرة ركاب أمريكية في العام التالي.

بالتأكيد، قد لا يرجع سبب السفر البري بدلًا من الجوي إلى تأثير المخاطرة النابعة من الخوف، بل إلى المشكلات النابعة من إجراءات السلامة المبالغ فيها في مطارات أمريكا. وقد انخفضت احتمالية هذه النتيجة من خلال دراسة أظهرت تراجعًا مماثلًا في نظام السفر عبر مترو أنفاق لندن بعد أحداث تفجيره في يوليو من عام ٢٠٠٥، بالرغم من عدم اتخاذ المزيد من إجراءات السلامة الملائمة. بدلًا من ركوب القطارات، بدأ سكان لندن في شراء وركوب الدراجات. ونظرًا لأن رحلات الدراجات في لندن أخطر بكثير من رحلات المترو، فإن الإصابات المرتبطة بالسفر شهدت ارتفاعًا خلال الأشهر القليلة التالية بسبب مئات المصابين الآخرين المسافرين بالدراجات. فتبين أن المخاطرة النابعة من الخوف محفوفة بالمخاطر - ومليئة بالخوف - فعلًا.[٣٤]

- —— -

من الواضح أن مسوقي بعض السلع - بدءًا من أجهزة الإنذار من الحرائق في المنازل، ومرورًا ببرامج النسخ الاحتياطية لملفات الحاسوب، ووصولًا إلى مزيلات العرق - يملأون إعلاناتهم بموضوعات خطيرة تهدف إلى جذب انتباهنا، غير أن معظم الحقائق حول *تأثير* تلك المعلومات تأتي من رسائل مسئولي التواصل ممن يحاولون إبعادنا عن نمط الحياة غير الصحي. وعادة، تجدي الرسائل التي تعرض أكثر النتائج المخيفة للعادات الصحية السيئة أكثر من الرسائل الأقل حدة، أو الرسائل التي تعرض النتائج الإيجابية للعادات المفيدة. علاوة على ذلك، كلما كانت الرسائل أكثر وضوحًا ولفتًا للنظر، زاد تأثيرها. على مدار أكثر من مائة وعشرين عامًا، كان لوضع صور وتحذيرات كبيرة ومخيفة على علب السجائر تأثير مضاعف بإقناع غير المدخنين بعدم التدخين، وإقناع عدد أكبر من المدخنين بالإقلاع عن التدخين.



التدخين ضار جدًا بالصحة. إن صورًا كتلك المعروضة على علب السجائر قد قللت من معدلات التدخين في جميع أنحاء العالم. *وزارة الصحة والخدمات البشرية بالولايات المتحدة*

لكنَّ هناك نوعًا خاصًّا من الرسائل المثيرة للخوف يبدو أن لها التأثير الأكبر في تغيير السلوك. وهي تقوم بذلك، للمفارقة العجيبة، عن طريق تقليل الخوف الذي تثيره. هذه ليست ميزة بسيطة؛ لأن المستويات العالية من الخوف بشأن العواقب الوخيمة لسرطان الرئة (أو السكري أو ارتفاع ضغط الدم) قد تجعل عددًا من المتضررين المحتملين ينكرون أنهم سيواجهون تلك العواقب شخصيًّا. قد يقول مدخن شره: "لا أبالي؛ فجدي من ناحية أمي كان يدخن طيلة حياته ومع ذلك عاش حتى بلغ الثمانين. لذا ربما تكون لديَّ جينات قوية مقاومة للسرطان". وقد يستعمل الآخرون حججًا مختلفة لكنه الهراء المضلل نفسه الذي يستخدم لتخفيف حدة القلق الشديد. والرأي المفضل بين الشباب الذين بدأوا لتوهم في التدخين هو افتراض أنهم حين يعانون أمراض التدخين، سيتوافر لهم العلاج الطبي، وسيكون من السهل الحصول عليه.

ما التأثير المقنع الذي يسمح لمسئول التواصل بإثارة قلق عميق لدى المتلقين حول عاداتهم السيئة دون دفعهم إلى إنكار المشكلة، محاولًا السيطرة على مخاوفهم العميقة الحالية؟ ليس على مسئول التواصل سوى أن يضيف معلومات حقيقية إلى الرسالة المخيفة عن الخطوات الصحيحة والمتاحة التي يمكن للمتلقين اتخاذها لتغيير عاداتهم المضرة بصحتهم؛ فبهذه الطريقة، يمكن التعامل مع الخوف ليس

عبر الهراء المضلل للنفس والمعوِّق للتصرف الإيجابي، وإنما من خلال فرص التغيير الحقيقية التي تثير هذا التصرف.

فكر في كيف أن الفريق الهولندي أعاد توجيه سلوكيات لاعبيه الذين تم إبلاغهم - بعد خضوعهم للفحوصات - بزيادة احتمالية إصابتهم بنقص السكر في الدم (اضطراب السكر في الدم والمعروف أيضًا باسم الانخفاض المزمن في مستوى السكر في الدم) وبأضراره الشديدة أحيانًا كالفشل العضوي، والتشنجات والاكتئاب. وبضم هذا المرض إلى هذه المعلومات الخطيرة، تم تزويد المتلقين بمعلومات عن ورشة عمل يمكنهم الانضمام إليها لتحسين نظامهم الغذائي، وبالتالي تحسين فرصهم في تجنب المرض، فقام أغلبهم بالبحث عن معلومات إضافية خاصة بورشة عمل النظام الغذائي، وبالتالي زادت احتمالية انضمامهم لورشة العمل على الفور بمعدل أربعة أضعاف، وذلك مقارنة بأفراد عانوا حالات صحية مماثلة، ولكنهم تلقوا رسائل أقل إثارة للخوف. وقد عاد ذلك إلى اقتناعهم بأن ورشة العمل سيكون لها أثر إيجابي على صحتهم، ولقد استخدموا *هذا* الاقتناع الجديد، بدلًا من الإنكار، للتخفيف من حدة قلقهم. وبالتالي، هذه هي الطريقة التي يمكن أن ينقل من خلالها مسئولو التواصل في مجال الصحة العامة معلومات حقيقية ومخيفة أيضًا: بانتظار نقل تلك الحقائق قبل أن يتم إدخال المعلومات عن نظم المساعدة المتاحة - كالبرامج، وورش العمل، والمواقع الإلكترونية، وخدمات المساعدة عبر الهاتف - في رسائلهم.[٣٥]

- ——— -

إجمالًا، رغم قوة المحفزات الإيحائية والتهديدية عادة، فإن تأثيرها ليس بسيطًا أو موحَّدًا. فبوضع تعقيداتها في الاعتبار، يصبح بإمكاننا أن نفهم كيف أن استخدام تلك المحفزات قد يؤدي إلى نجاحات كبيرة في بعض حالات التأثير وإخفاقات في بعضها الآخر. وعندما درسنا أنا وبعض زملائي في فريق البحث هذه المسألة، لاحظنا أن المعلنين عادة ما يتجاهلون تلك التعقيدات، وبالتالي، فإنهم قد يشنون حملات إعلانية مكلفة تقلل من مبيعات المنتج في الواقع. بعد أن نصحنا أحد أفراد فريق البحث، وهو "فلاد جريسكيفيسيوس"، بأخذ وجهة النظر التطورية، لاحظنا أن البشر الذين يواجهون مواقف تهديدية سيميلون بقوة وبشكل مسبق إلى أن يكونوا جزءًا من مجموعة (يتوافر فيها الأمان والقوة العددية) وإلى تجنب أن يكونوا بمفردهم (حيث قد يتعرضون لمهاجم أو عدو). غير أن العكس صحيح في موقف الاحتمالات

الإيحائية؛ ففي هذا الموقف سيرغب الشخص في الانفصال عن المجموعة لكي يكون هو المستفيد الرئيسي من هذا الموقف الرومانسي.

كما أننا لاحظنا أن هذين المحفزين المتناقضين، لكي يتوافقا ويبرزا، يرتبطان بقوة بعاملين من عوامل الجذب الإعلاني التي لطالما فضلها الجميع. أحدهما، والذي يعتمد على فكرة "عدم الانعزال"، يدفعنا للانضمام إلى الأغلبية، والآخر، الذي يروج لفكرة "التفرد عن البقية"، يدفعنا إلى الابتعاد عن تلك الأغلبية؛ لذا ما أفضل عامل منهما ينصح به للمعلن بحيث يترسخ في أذهان العملاء المحتملين؟ لقد جعلتنا الدراسة نفكر في أن الرسالة القائمة على فكرة الشعبية ستكون مناسبة في أي موقف يتعرض فيه الجمهور لمحفز مثير للخوف - ربما في أثناء مشاهدة فيلم عنيف على التليفزيون - لأن الأشخاص المنتبهين إلى التهديد يرغبون في الانضمام للمجموعة. لكن من الخطأ توصيل هذه الرسالة في إعلان لجمهور يشاهد فيلمًا رومانسيًّا على شاشة التليفزيون؛ لأن الأشخاص المنتبهين إلى المشاعر يرغبون في الابتعاد عن المجموعة.

وعندما اختبرنا هذه الفكرة في تجربة، أدهشتني النتائج؛ فالإعلان الذي أنتجناه والذي أكد شهرة متحف سان فرانسيسكو للفنون الحديثة ("الذي يتجاوز عدد زائريه مليون شخص كل عام") زاد من الانجذاب نحو المتحف بين من كانوا يشاهدون فيلمًا عنيفًا في ذلك الوقت؛ بينما قلل الإعلان نفسه من الانجذاب نحو المتحف، مع من كانوا يشاهدون فيلمًا رومانسيًّا. بينما كان لإعلان آخر مختلف قليلًا - والذي تم إنتاجه ليؤكد تفرد الإقبال على المتحف لا على شهرته ("كن متفردًا عن البقية") - التأثير العكسي. كان إعلان التفرد ناجحًا جدًّا بين من كانوا يشاهدون فيلمًا رومانسيًّا، بينما لم ينجح بوجه خاص مع من كانوا يشاهدون فيلمًا عنيفًا.

ورغم أن نمط النتائج يبدو معقدًا، فإنه يصبح أبسط عند النظر إليه من خلال البرهان الرئيسي لهذا الكتاب: وهو أن فاعلية الرسائل المقنعة - وفي هذه الحالة، تكون عبر توصيل موضوعين مؤثرين استُخدما كثيرًا على مدار عقود - تتأثر بشدة بنوع البادئة المختبرة قبلها مباشرة. فعندما تولّد لدى الناس حالة ذهنية حذرة بواسطة هذه البادئة، دافعًا إياهم نحو فكرة الحاجة إلى الأمان، سيزيد الانجذاب إلى التمسك بالمجموعة، بينما سينخفض الانجذاب إلى التفرد. لكن إذا استخدمتها لتوليد حالة ذهنية رومانسية لديهم، دافعًا إياهم نحو رغبة التفرد تبعًا لذلك، فسيحدث العكس.

- ——— -

كل محطات التليفزيون والراديو لديها شخص مسئول عن معلومات "الازدحام المروري"، وهذه المسئولية ليست بتنسيق التقارير التي تبث على الهواء لحالة الطرق، وحوادث السيارات والشوارع المغلقة كما تعتقد، بل، في أغلب الأحيان باتخاذهم دور محرر التسجيل، فمهمتهم هي وضع الفقرات الإعلانية بحيث يبث الإعلان بشكل مناسب في أوقات مختلفة على مدار اليوم بحيث لا يبث مباشرة بعد إعلان لمنافس مباشر. كما يعرف خبراء الدعاية، سترتكب "إدارة الازدحام المروري" جرمًا شنيعًا إذا جدول محرر التسجيل، على سبيل المثال، إعلانًا لشاحنة فورد الصغيرة يتبعه مباشرة إعلان لشواحن تويوتا الصغيرة. تولد هذه الأخطاء انتقادات لاذعة من المعلنين، الذين يدركون أن أخطاء من هذه النوعية تشوه رسالتهم وتضيع أموالهم. غير أنني واثق بأنه لا يوجد معلن أدرك العواقب المادية الوخيمة لمنهج وضع الإعلان الذي يرى محتوى البرمجة الإعلامية - كبرنامج تليفزيوني شهير، على سبيل المثال - على أنها فرصة تعرض فيها على المشاهدين، بإقناع مسبق، رسائل إعلانية مصاحبة، بل وكذلك *أنواع* معينة من الرسائل الإعلانية.

وأنا أجزم، على سبيل المثال، بأنه إذا خطط المسوقون الإعلاميون بشركة فورد لشراء فواصل إعلانية يزعمون فيها أن شواحن فورد من طراز إف - ١٥٠ الصغيرة هي "أكثر الشاحنات الأمريكية مبيعًا لمدة تسعة وثلاثين عامًا" (مثلما تزعم بعض الإعلانات)، فإنهم لن يفكروا أبدًا في وضع هذه الإعلانات في أثناء مسلسلات الجريمة، أو أفلام الرعب، أو البرامج الإخبارية، ولن يفكروا في تجنب وضعها في أثناء بث الأفلام الكوميدية الرومانسية وقصص الحب. وعلى العكس، أجزم بأنهم إذا خططوا لشراء فواصل إعلانية لإعلانات شاحنة إف -١٥٠ الصغيرة التي تروج فيها للنسخة المعدلة خصيصًا لشاحنة إف إكس لحث الزبائن على " التفرد!" (مثلما تروج بعض الإعلانات)، فإنهم لن يفكروا أبدًا في وضع تلك الإعلانات بالصورة العكسية. إنه أمر مؤسف بالنسبة لشركة فورد![٣٦]

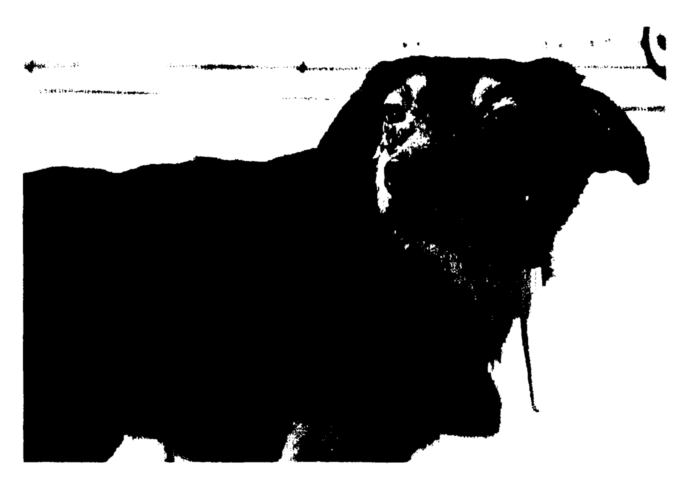
والآن شيء مختلف: التغيير السريع

كلما لاحظنا تغييرًا يحدث حولنا، فإن ذلك يجذب انتباهنا. ونحن لسنا بمفردنا في هذا الصدد؛ فرد الفعل يظهر على نطاق واسع في مملكة الحيوان، وهو فطري جدًا

لدرجة أنه كان قادرًا على التغلب على أكثر أنماط السلوك شهرة لمجموعة الحيوانات الأشهر على الأرجح في تاريخ علم النفس: كلاب بافلوف.

إن أي شخص قد تلقى دراسة في علم النفس يعرف الخطوط العريضة لقصتها. ففي مجموعة مبتكرة من التجارب، دفع العالم الروسي العظيم "إيفان بافلوف" الكلاب لأن يسيل لعابها لوجود شيء - صوت الجرس، على سبيل المثال - والذي لم يكن له صلة في انتزاع رد الفعل هذا. ولتنفيذ هذه الحيلة، كان يرن الجرس مباشرة قبل تقديم الطعام لها على فترات متكررة. وخلال وقت قصير، سال لعاب الكلاب كرد فعل على صوت الجرس، حتى مع عدم وضع أي طعام. لكن لا أحد ممن تلقى دراسة في علم النفس يعرف القصة كاملة، بل إن عددًا قليلاً من أساتذة علم النفس هم من يعرفونها.

وبعد أن تأكد "بافلوف"، بعد إجراء اختبارات كثيرة، من دقة وقوة اكتشافه العظيم لـ " الإشراط الكلاسيكي"، فإنه أراد إطلاع الآخرين عليه. غير أنه عندما دعا الزوار لمعهده لمراقبة التجربة، وجدها تفشل بشكل متكرر. وحدث الأمر نفسه عندما مارس أحد مساعديه الارتباط الشرطي على كلب في إحدى غرف التجارب بالمعهد وطلب بعدها من "بافلوف" رؤية النتائج. وفي أغلب الأحيان، لم يكن الكلب يستجيب، ما أثار خيبة أمل لدى المساعد وحالة من الحيرة لدى رئيسه.



إعاقة الارتباط الشرطي. صورة لأحد كلاب "بافلوف" وفي فمه أنبوب جمع اللعاب؛ لرؤية مدى استجابته للارتباط الشرطي (بتغيرها) بإفراز اللعاب توقعًا للطعام بعد سماع صوت الجرس. فعندما جذب محفز جديد في المختبر انتباه الكلب، اختفت الاستجابة المشروطة. *إهداء من ركلوتون*

وقد اكتشف "بافلوف" في النهاية أنه بإمكانه تفسير فشل التجربتين بالطريقة نفسها: بعد دخولهم حيزًا جديدًا، أصبح هو والزائرون محفزًا غريبًا (جديدًا) جذب انتباه الكلب، وألهاه عن صوت الجرس والطعام، بينما وجه هذا الانتباه إلى الظروف المتغيرة في المختبر. ورغم أن "بافلوف" لم يكن أول عالم يلاحظ هذا النوع من الحالات، فإنه أظهر جدواه في الاسم الذي أطلقه عليه: *المنعكس الاستقصائي*. قد أدرك أنه لكي ينجو الحيوان، فإنه يحتاج إلى أن يكون منتبهًا بشدة للتغيرات السريعة في بيئته، وإلى دراسة وتقييم هذه التغيرات درءًا للمخاطر أو ترقبًا للفرص التي قد تتيحها. وهذا المنعكس قوي جدًّا لدرجة أنه يحل محل بقية العمليات الأخرى.

التأثير الفعال للتغير السريع في الظروف البيئية على التركيز البشري تمكن رؤيته في ظرف عادي يزعجنا جميعًا. تسير من غرفة إلى أخرى لتفعل شيئًا محددًا، لكن، ما إن تدخلها، تنسى لماذا ذهبت إليها. وقبل أن تلعن قوى التذكر المختلة، فكر في احتمالية سبب آخر (ومثبت علميًّا) لهذا الاختلال: فالسير عبر الغرف يجعلك تنسى لأن التغير المفاجئ في محيطك الفعلي يعيد توجيه انتباهك للمكان الجديد - وبالتالي يعيد توجيه هدفك، ما يشتت تذكرك للأمر. يستهويني هذا الاكتشاف لأنه يقدم تفسيرًا شخصيًّا أقل مدعاة للقلق لهذا النسيان. وأقول لنفسي: "لا تقلق، يا "سيالديني"، لم يكن الذنب ذنبك؛ بل كان ذنب *التنقل بين الغرف*".

وبعد مرور أكثر من قرن على تجربة "بافلوف"، لم تعد تسمى استجابتنا الجسدية للتغيير بالفعل المنعكس، بل أصبحت تسمى *الاستجابة التوجيهية*، وقد أمدنا عدد كبير من الدراسات بمعلومات عنها. إنها لا تقتصر على الحواس فقط، كما اعتقد "بافلوف"، لكنها تمتد إلى كل أنواع التكيفات الجسدية، من ضمنها التنفس، وتدفق الدم، ورطوبة البشرة، ومعدل ضربات القلب. وهذا المؤشر الذي جذب الدراسات العلمية الأخيرة يقع بداخل المخ، والذي يتدفق خلاله نمط من النشاط الكهربائي المعروف باسم "الموجات التوجيهية" (أي توجيه الموجات) عبر مناطق المخ المختصة بالتقييم. ومن خلال رسم صعود وهبوط الموجات التوجيهية لدى الأشخاص الموصلين بأجهزة تصوير المخ، حدد علماء المخ والأعصاب أنواع المحفزات التي تحدث التغييرات الأكبر في الانتباه. أحد تلك الأنواع من الإشارات - المرتبطة بالتغيير - يستحق أن نتدارسه؛ لكونه يحمل نتائج مدهشة لعلم نفس التأثير.[٣٧]

لقد سبق أن أمضيت عامًا كباحث زائر في كلية أنينبيرج للإعلام والصحافة بجامعة جنوب كاليفورنيا، حيث أردت تعلم طرق وسائل الإعلام في الإقناع. كان السبب الرئيسي لاختياري كلية أنينبيرج، بجانب تميز أعضاء هيئة التدريس بها هو

خلفية طلابها. فكثير ممن كانوا يسعون لنيل درجات علمية متقدمة كان لديهم سابق خبرات في مجالي الإذاعة وصناعة السينما، فاعتقدت أنهم سيكونون بمثابة مصدر قيم للمعلومات حول كيفية التواصل بإحداث تأثير باستخدام وسائل الإعلام. وبالفعل، كانت إحدى النساء، والتي أنتجت فواصل إعلانية تليفزيونية ناجحة بالإضافة إلى أفلام وثائقية، لديها معرفة كبيرة بالموضوع.

وقد ادعت أنه، في كلا المجالين، فإن المنتج، أو الكاتب، أو المخرج المهتم بالإقناع عليه أن يُعني في الأساس بالتصوير وفترات التوقف. أما كل شيء آخر، على حد قولها، فيعتبر تغييرات وتحسينات بسيطة لهذين العاملين الأساسيين. أتذكر أنني كنت أفكر: "حسنًا، بالطبع سترغبين في القيام بالتصوير بعناية فهو الذي يقدم محتوى رسالتك؛ لا شك. لكن إعطاء الأهمية نفسها لفترات التوقف - أي الفترات التي تتوقف فيها في أثناء التصوير - أمر جديد بالنسبة لي؛ ومختلف". وتأكيدًا للنقطة الأعم هنا، كان هذا هو الفارق الذي جذب انتباهي.

وعندما استفسرت منها عن ذلك، قدمت لي تفسيرًا يتوافق مع ديناميكية للإقناع المسبق: "تستخدم فترات التوقف لتوجيه انتباه الأشخاص لأجزاء رسالتك التي تريد منهم أن يركزوا عليها بالفعل". بعبارة أخرى، فترات التوقف مهمة للنجاح المقنع؛ لأنه يمكن استغلالها في توجيه التركيز على ميزة الرسالة التي يعتقد مسئول الإقناع أنها الأكثر إقناعًا - بالانتقال إلى المشهد الذي يبرز هذه الميزة. وستثير فترات التوقف استجابة توجيهية للميزة الجذابة في مخ الحاضرين *قبل* أن يختبروها.

أعرف أنه لا دليل على أن المعلنين أو منتجي الأفلام الآخرين قد تعلموا استخدام تلك الرؤية، بشكل منهجي، كصناع للحظة. لكنني أعرف أن معلني التليفزيون، على الأقل، أساءوا فهم جوهر الرؤية. وتؤكد الأبحاث أنه بدلًا من استخدام فترات التوقف بحكمة لتوجيه الانتباه على أهم نواحي مادتهم فقط، اختار المعلنون بدلًا من ذلك زيادة العدد الإجمالي للمشاهد بشكل عشوائي ومبالغ فيه داخل إعلاناتهم بنسبة أكبر من ٥٠٪ على مدار السنوات. وكما هو متوقع، أصيب المشاهدون بالخيرة في النهاية من هدف الإعلان وانزعجوا من إعادة توجيه تركيزهم بشكل متكرر وعشوائي. ونتيجة لذلك، رغم أن الإعلانات التليفزيونية المليئة بالمشاهد تجذب المزيد من الانتباه العام، فإن تذكر الرسالة المقنعة للإعلان لا يدوم ويكون أقل إقناعًا بكثير. من السهل فهم السبب: انتباه المشاهدين لا يوجه إلى أفضل مميزات الإعلان، وإنما يتشتت بسبب كثرة المشاهد المتعلقة وغير المتعلقة بالمادة - ولكل من يعنيه الأمر، هي حالة من الموت البطيء لهذا الإعلان.[٣٨]

بالطبع، هناك عدد كبير من قنوات التواصل التي تقدم، بعكس الإعـلام المرئي والمسموع، معلومة مقنعة في صورة آمنة وثابتة - كالجرائد، والمجلات، والكتب، والمنشورات، وإعلانات الشوارع، ولوحات الإعلانات، ورسائل البريد الإلكتروني، وما إلى ذلك - ونتيجة لذلك، لا يمكن أن تستخدم فترات التوقف لجذب وتوجيه انتباه الجمهور بشكل إستراتيجي. فلزيادة قوة الاختلاف عند استخدام تلك الأدوات، يلجأ مسئولو الإقناع عادة إلى طرق أكثر تقليدية، من خلال إضافة عنصر الابتكار إلى عنصر الجذب، أي بعبارة أخرى، شيء مصمم ليبدو مميزًا (مبتكرًا، أو غير مألوف، أو مدهشًا) والذي يؤتي ثماره في جذب الانتباه. وبالتأكيد، أي شيء يمكن أن يفعله مسئول الإقناع لتمييز سلعته عن سلع منافسيه يُحدث هذا التأثير. وطالما أن السلعة المسلَّط عليها الضوء لها قيمة، فإن جاذبيتها يمكن أن تتخطى جاذبية سلع منافسيها. ذات القدر نفسه من القيمة أو ذات القيمة الأكبر كذلك. وتشير بعض الأبحاث الجديدة إلى مسار متميز لم يُطرق من قبل وينتمي لهذا النوع الجذاب.

في الفصل الثالث، غطينا طريقة يدفعنا فيها المسوقون إلى إيلاء انتباه انتقائي لجودة منتجاتهم: حيث يطلبون منا، من خلال ما يشبه استطلاعات للرأي، تقييم جودة عروضهم دون أن يطلبوا منا تقييم عروض منافسيهم المشابهة. لكنَّ هناك طرقًا أكثر براعة لتحقيق الهدف نفسه. تأمل نتائج دراسة أجريت في جامعة نورث وسترن؛ حيث قام الباحثون بمنح الخاضعين للدراسة عبر الإنترنت معلومات عن أريكتين سنطلق على إحداهما الحلم والأخرى العملاقة. كانت الأريكتان، اللتان صنعتهما شركتا أثاث مختلفتان، متشابهتين في كل النواحي عدا الوسائد. كانت وسادات أريكة الحلم أكثر نعومة وراحة من وسادات الأريكة العملاقة، لكنها كانت أقل متانة.

في هذه المقارنة بين الأريكتين، فضل العملاء المحتملون وسادات الأريكة العملاقة الأمتن مقارنة بوسادات الأريكة الحلم الأنعم، بنسبة بلغت ٥٨٪ مقابل ٤٢٪. لكن ذلك تغير حين أرسل الباحثون المعلومات نفسها لعينة أخرى من الخاضعين للدراسة عبر الإنترنت مضافًا إليها معلومات عن مميزات ثلاثة تصميمات أخرى من الأرائك. لم تكن الأرائك الزائدة ذات جودة تجعلها تنافس بقوة، لكونها تفتقر لمجموعة من المميزات، لكنها كلها كانت مزودة بوسادات متينة مثل الأريكة العملاقة. ضمن نطاق هذه المجموعة من المقارنات، تفوقت الأريكة العملاقة على جميع التصميمات الأخرى - بنسبة بلغت ٧٧٪ من بين الخيارات المفضلة هذه المرة.

هـذه نتيجـة مدهشـة: سـيعتقد أحدهـم أن الأرائك المضـافة من بيـن مجموعة الخيارات سـتقلل من عـدد مرات اختيار الأريكـة الحالمة وليس العكـس، حتى إذا لم يكن ذلك لسـبب آخر سـوى الاحتمالات الجديدة المتضـمنة. وعلاوة على ذلك، كانت الأريكـة العملاقة لا تزال بين البدائل المتاحة وتتمتع كذلك بجميع نقاط القوة. فلماذا أحدثـت تلـك الأرائك المضـافة تغييرًا كبيـرًا لصـالح الأريكة العملاقـة؟ بعد إجراء دراسـات متعددة على الموضوع، أصـبح الباحثون على يقين من معرفتهم بأن: إضافة ثلاثة تصـميمات مزودة بوسـادات متينة جعلت الأريكة العملاقـة تبرز لاختلافها عن الاحتمالات الأربعة الأخرى في ميزة نعومة وراحة الوسادات - والتميز، كما رأينا، يوجه الانتباه للعنصـر المختلـف، والذي يقود في هذه الحالة إلى إيـلاء المزيد من الأهمية المتخيلة للوسادات المريحة.

لسوء الحظ، لا يستخدم المهنيون أغلب هذه المعلومات العلمية عن الإقناع - ولا حتى اكتشافات قيمة كهذه.[٣٩،٤٠]

العوامل الجاذبة للانتباه ٢: المستقطبات

علاوة على المزايا المقنعة لجذب الانتباه إلى محفز معين، فإن هناك منفعة هائلة للقيام بذلك. فالشخص المتواصل القادر على توجيه تركيز الجمهور إلى العناصر الإيجابية للموضوع، يقلل من فرص وجود آراء معترضة عليه، والتي تعوق انتباه الجمهور نتيجة لذلك.

في الواقع، هناك أنواع معينة من المعلومات تجمع بين القوة الأولية الجاذبة وقوة البقاء؛ فمعلومات المرء حول نفسه، على سبيل المثال، تحمل هاتين القوتين معًا. وإذا كنت تشك في ذلك، فعليك القيام بتجربة صغيرة مع بعض الأصدقاء: التقط صورة جماعية بواسطة كاميرا رقمية، ثم مرر الكاميرا والصورة الملتقطة عليهم واحدًا تلو الآخر، وانظر كيف يتفحص كل فرد منهم الصورة قبل تمريرها للآخر. إذا كان أصدقاؤك مثل أصدقائي - أو مثلي عمومًا - فإنهم سينظرون أول ما ينظرون إلى أنفسهم لأطول مدة ممكنة، ثم يعيدون النظر إلى أنفسهم في النهاية.

مستقطب الذات

لا شك في أن المعلومات حول الذات تجذب الانتباه بقوة؛ فالتأثير الاجتماعي المترسخ مسبقًا له تداعيات هائلة. في مجال الصحة الشخصية، عندما يتلقى المتلقي رسالة حول الذات كونها صممت على وجه الخصوص له (على سبيل المثال، بذكر العمر،

أو النوع، أو التاريخ الصحي للمتلقين)، فمن المرجح أن يكون أكثر ميلًا إلى إيلاء انتباهه إليها، وحفظها للرجوع إليها في المستقبل - وكل هذا يؤدي إلى مزيد من الفاعلية في التواصل، كما ينعكس في منافع متنوعة مثل إنقاص الوزن، والبدء في ممارسة التمارين، والإقلاع عن التدخين، والكشف عن السرطان. إن الظهور المستمر واسع النطاق لقواعد البيانات الإلكترونية، والسجلات الطبية الرقمية، وأجهزة الاتصال الشخصي مثل الهواتف المحمولة، تجعل من تصميم وتوصيل الرسائل الفردية أمرًا أكثر سهولة وتوفيرًا. وإذا ركزنا على جانب الفاعلية فحسب، فإن أي مسئول تواصل في مجال الصحة لم يدرس كيفية استخدام تلك الأدوات، عليه أن يشعر بالخجل من نفسه.

إن تأثير التركيز على ما يتعلق بالذات ينطبق على جاذبية الإعلان أيضًا. لنفترض أنك مسئول إقناع وبدأت بإمداد السوق بمنتج مزيل العرق الجديد للآباء في منتصف العمر من الطبقة المتوسطة. (دعونا نسمه بيت ستوب) لنفترض أيضًا أن المنتج يستند إلى دليل علمي قوي ومقنع بفاعليته الفائقة، وهو ما تخطط وكالة الدعاية لتوضيحه في الإعلان الترويجي. لكن الوكالة لا تعرف ما ينبغي أن تعلنه *أولا* لجذب انتباه الجمهور لبقية الإعلان وما يريد الترويج له. ولهذا جاءت إليك، لمعرفة رأيك في السطور التعريفية لنسخة الإعلان، والتي تقول:

" *بعد مرور كل هذه السنوات، قد يتقبل الناس أنه لا يمكن لمزيلات العرق أن تصبح أفضل مما هي عليه. وقد يتقبلون البقع الصفراء التي تظهر على ملابسهم في الأيام الحارة وبعد العمل الشاق. إلا أنهم لن يضطروا إلى ذلك بعد الآن*" .

ما التغيير البسيط الذي يمكن أن تقترحه بالنسبة إلى الصياغة بحيث يزيد من احتمالات نجاح الحملة الإعلانية لمنتج "بيت ستوب" نجاحًا ساحقًا، والذي سيسعد وكالة الدعاية، ويجعل سمعتك كساحر التأثير الأكثر عبقرية؟ سيكون ذلك باستبدال الكلمة الجمعية وهي *الناس* ووضع الضمير الشخصي *أنت* مكانها. طبقًا لنتائج دراسة مشابهة أجريت في جامعة ولاية أوهايو، فإن تعديلك البسيط هذا سيزيد من انتباه الجمهور نحو المنتج. وبالطبع، نظرًا لأن الإشارات المتعلقة بالذات تقتصر على لفت الانتباه للرسالة - لا الموافقة التلقائية عليها - كان على منتج "بيت ستوب" أن يقدم حجة قوية داعمة في الإعلان لتجعل هذا التغيير باستخدام ضمير "*أنت*" يزيد من تأثير الإعلان. وكما أظهرت دراسة جامعة ولاية أوهايو، إذا أظهر إعلانك دليلًا غير مقنع بما فيه الكفاية عن فاعلية بيت ستوب، فإن التغيير في التعريف الشخصي سيجعل الجمهور الذي صار أكثر انتباهًا أقل تقبلًا للمنتج نتيجة لذلك.

إليك، بالتالي، درسًا آخر في الإقناع المسبق متاحًا لاستخدامه: عندما تكون لديك حجة قوية تريد تقديمها، يمكنك أن تستخدم - كبادئات - إشارات بسيطة تتعلق *بالذات* (مثل كلمة *أنت*) لتقنع جمهورك بشكل مسبق بإيلاء انتباههم الكامل لهذه الحجة القوية قبل رؤيتها أو سماعها.[٤١]

هناك نوع آخر من المواقف يمكن خلالها أن تؤثر ميزة جذب الانتباه للإشارات المتعلقة بالذات على نجاح عملية الإقناع: وهي الاجتماعات أو التجمعات التي يتوقع خلالها من الأفراد عرض آرائهم في مكان عام في وجود آخرين يفعلون الشيء نفسه. وقد تلقيت درسًا لا ينسى في هذا السياق عندما طلب مني في بداية مسيرتي المهنية التحدث عن بحثي في مؤتمر دولي برعاية إحدى الشركات الكبرى. كنت متوترًا، فلم يسبق لي التحدث إلى جمهور تجاري في مؤتمر دولي، وزاد قلقي عندما علمت أن كلمتي كان من المقرر لها أن تتبع "استراحة الفنون" التي سيؤدي فيها "إدوارد فيليلا" مشهدًا من تحفة "جورج بالانشاين" و"إيجور سترافينسكي": *Apollo*. وأدى هذا الترتيب إلى شعوري بخيبتي أمل كبيرتين من المؤتمر. كانت أول خيبة أمل متوقعة بالنسبة لي هي: انبهار الجمهور بالفقرة الاستعراضية؛ فقد صممها "بالانشاين" ووضع موسيقاها "سترافينسكي"، وأداها "فيليلا"، وبذلك خرجت التحفة الفنية *Apollo* على هذا الشكل في النهاية - وكنت أرى عرضي التقديمي التالي باهتًا بالمقارنة بها.

لكن كانت هناك خيبة أمل ثانية لم أتوقعها. رغم أنني كنت أجلس في الصف الأمامي عند أداء الفقرة الاستعراضية، فإنني لم أشاهدها. وفوَّتُّها بالكامل، وكنت أعرف السبب: كنت مركِّزًا على نفسي وعلى كلمتي القادمة، على صياغتها، ومقاطعها الانتقالية، ووقفاتها، والنقاط المهمة بها. وصار تفويتي لهذه الفقرة موقفًا أندم عليه باستمرار كلما تذكرته - فقد كان عملًا يضم "بالانشاين" و"سترافينسكي"، وغيرهما، رغم كل شيء، فقد كنت ضحية لما يسميه خبراء علم الاجتماع *بتأثير خط الانتظار*، ونتيجة لذلك، منذ ذلك الحين عرفت كيف أتجنبه بل أستخدمه لصالحي - قد تكون قادرًا على فعل الشيء نفسه.

دعنا نفترض أن لديك خطة بارعة تشغلك، وتتطلع إلى حضور اجتماع في العمل بخصوص مشكلة متكررة خاصة بالعاملين. دعنا نفترض أيضًا أن تلك المجموعة تجتمع كثيرًا لدرجة أن كل شخص أصبح على معرفة بالمشاركين الآخرين وبشكل الاجتماع عمومًا: من المفترض بكل عضو يجلس إلى الطاولة أن يأخذ دوره في إبداء تعليق مبدئي على الموقف ثم تقديم اقتراح. في النهاية، دعنا نفترض أنك لاحظت أن من جاء عليه الدور هو شخص يدعى "أليكس"، أحد المديرين الذين يُحدثون

أكبر تأثير في الاجتماعات بشكل يمكن الاعتماد عليه، والذي عادة ما يحدد مسار حل المشكلات الذي تسلكه المجموعة في النهاية. وبالتالي فإن إستراتيجيتك في الاجتماع التالي تعد أمرًا سهلًا: ستحجز مقعدًا بجانب "أليكس"، حتى يتسنى له استيعاب كل شيء تقوله في تعليقك الأولي المصوغ جيدًا.

إن هذا سيكون تصرفًا خطأ؛ سواء أبديت تعليقك قبل تعليقه مباشرة أو *بعده*؛ فطبقًا لتأثير خط الانتظار، سيجد "أليكس" صعوبة في تفهم الحل الذي تقترحه، بصرف النظر عن مدى روعته. فإذا سبق تعليقك تعليق "أليكس" مباشرة، فسيفوت التفاصيل على الأرجح؛ لأنه سيتدرب ذهنيًّا على ما يعتزم قوله، وإذا جاء بعد تعليق "أليكس" مباشرة، فسيفوت تلك التفاصيل على الأرجح؛ لأنه سيراجع في ذهنه ما قاله للتو؛ وهذا ما حدث لي في ذلك المؤتمر الدولي؛ فالقوة الجاذبة والثابتة للتركيز الزائد على الذات ضمن تلك اللحظات *السيئة* منعتني من تقدير مزايا الحدث.[٤٢]

كيف يمكنك أن تخوض اجتماعك ببراعة تفوق ما تخيلت أنك قادر على تقديمه في البداية؟ سأقترح رسم مسار يراعي تأثير خط الانتظار وتأثير فكرة أن ما يكون في بؤرة التركيز يصبح سببًا. اتخذ مقعدًا يقابل مقعد "أليكس" بحيث: (١) سيمر وقت طويل على عرضه التقديمي بحيث يتسنى له سماع عرضك التقديمي بإنصات كاف، و(٢) بسبب وضوح مكانك، سيراك مسئولًا بالكامل عن الرؤى التي تقدمها ضمن اقتراحك الصائب لحل المشكلة. بالطبع، إذا لم تتوصل لحل منطقي يمكن الاعتماد عليه للمشكلة، فقد ترغب في سحب كرسي بجانب "أليكس" بحيث عندما يكون منهمكًا في تركيزه على ذاته، لا ينتبه لما تقوله.

رغم أن ما يتعلق بالذات قد يعتبر جاذبًا للانتباه بالفعل، فإن هناك نوعًا آخر من الحقائق له تأثير الجذب نفسه، لكن بدرجة غير ملحوظة. ولتوضيحها بالشكل اللائق، لا بد أن نمر سريعًا على فكرة الطعام في تاريخ علم النفس - بالعودة إلى فترة منتصف العشرينيات من القرن العشرين في ألمانيا لزيارة أحد المطاعم.

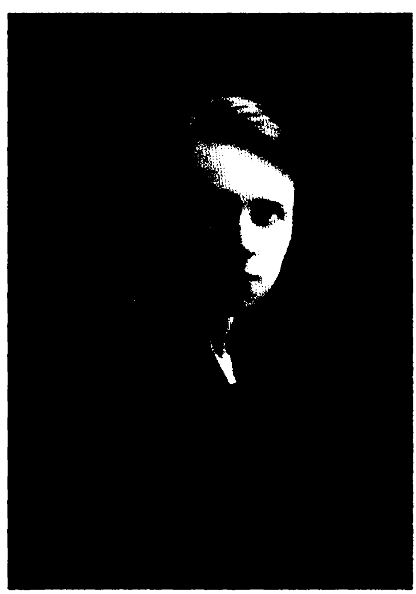
مستقطب المهمة غير المنتهية

إن أبا علم النفس الاجتماعي الحديث الشهير هو "كيرت ليفين"، الذي درس لعقد من الزمن بجامعة برلين قبل أن يهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية،، والذي بصفته من أوائل المناصرين لدور المرأة في التعليم الجامعي، قدم في هذا المجال مجموعة

طالبات جامعيات بارزات، إحداهن شابة ليتوانية موهوبة تدعى "بلوما زيجارنيك"، والتي كانت من ضمن مجموعة الطلبة والباحثين المساعدين ممن كانوا يجتمعون مع "ليفين" بانتظام في أحد المطاعم لمناقشة بعض الأفكار. وفي إحدى الأمسيات، دار الحديث عن موهبة لافتة للنظر لأحد الندل القدامى هناك، والذي من دون تدوين أية طلبات، يمكنه أن يتذكر ويوزع الطعام ومجموعة المشروبات على طاولات رواد المطعم دون ارتكاب أي خطأ. وبينما تطور نقاش تلك المجموعة، وضع كل من "ليفين" و"زيجارنيك" خطة لاستكشاف مدى حدود ذاكرة الرجل المبهرة. فبعد أن خدم النادل كل أعضاء المجموعة (دون ارتكاب أي خطأ مجددًا)، قاموا بتغطية أطباقهم وأكوابهم، وطلبوا منه العودة إلى الطاولة وتذكر ما طلبه كل واحد منهم. غير أن هذه المرة، لم يستطع أن يتذكر أي طبق؛ ولا حتى ما يقرب من ذلك.

ما تفسير هذا الاختلاف؟ لقد مرت فترة طويلة، نعم؛ لكن بدا أن هذا سبب غير كافٍ، فهي لم تطل عن المدة الكافية لأن يقوم رواد المطعم بوضع مناديل المائدة فوق أطباقهم وأكوابهم. وقد استنتج "ليفين" و"زيجارنيك" سببًا آخر: بمجرد أن وضع النادل الطبق الأخير أمام آخر زبون على الطاولة دون أن يخطئ، تغيرت مهمة خدمة المجموعة من غير منتهية إلى منتهية. والمهام غير المنتهية هي الأكثر جدارة بالتذكر، وتجذب الانتباه كي يتم تأديتها وإنجازها بنجاح. ولكن بمجرد أن يتم إنجازها، تتشتت مصادر الانتباه عن الإنجاز وتوجه إلى أهداف أخرى؛ لكن في حالة المهمة غير المنتهية، ينبغي توجيه درجة عالية من التركيز الإدراكي لها.

لتجربة هذا الاستنتاج، أجرت "زيجارنيك" مجموعة أولية من التجارب استخدمتها هي، و"ليفين" وآخرون كثيرون كنقطة انطلاق لدراسة عرفت لاحقًا باسم *تأثير زيجارنيك*. هناك استنتاجان مهمان استقيتهما من اكتشافات ما يزيد على ستمائة دراسة حول الموضوع، أولهما (والذي يتفق تمامًا مع سلسلة أحداث المطعم): في المهمة التي نشعر بالالتزام بأدائها، فإننا نتذكر كل أنواع العناصر المرتبطة بها بشكل أفضل إن لم نكن أنجزناها بعد، وإذا كنا منخرطين في تلك المهمة وتعرضنا للتشتت أو إن تركناها، فإننا نشعر برغبة مزعجة أو مقلقة في العودة إليها. وهذه الرغبة - التي تدفعنا كذلك إلى العودة إلى استكمال القصص غير المكتملة، والمشكلات العالقة، والأسئلة غير المجابة، والأهداف غير المنجزة - تعكس توقًا شديدًا إلى الاستنتاج الإدراكي.




شابة، هادئة البال. "بلوما زيجارنيك"، في الصورة الأولى قبل فترة قصيرة من بداية تجربتها لتأثير زيجارنيك، وفي الصورة الثانية بعد خمسين عامًا، في موسكو، قبل فترة قصيرة من نهاية حياة مثمرة بلا انقطاع. *مأخوذة بتصريح من الدكتور "أردري في. زيجارنيك"*

أول هذين الاستنتاجين - أن عدم إنهاء النشاط يجعل كل ما يتعلق به أكثر جدارة بالتذكر - يساعد على تفسير نتائج أبحاث معينة ما كنت لأفهمها بطريقة أخرى مطلقًا. ففي مجموعة من الدراسات، تم تعريض مجموعة من الأشخاص إلى مشاهدة أو سماع برامج تليفزيونية تضمنت إعلانات للمشروبات الغازية، وغسولًا للفم، ومسكنات للألم. ولاحقًا، تم اختبار تذكرهم لتلك الإعلانات، وكان أكبر معدل لتذكر تفاصيل الإعلانات هو لتلك الإعلانات التي أوقفها الباحثون قبل خمس أو ست ثوان من نهايتها. إضافة إلى ذلك، كان التذكر الأفضل لتفاصيل الإعلانات غير المنتهية واضحًا على الفور، بعد مرور يومين، و (خصوصًا) بعد مرور أسبوعين، ما يوضح قوة تأثير عدم الانتهاء.

ولعل ما كان أكثر دهشة للوهلة الأولى هي الاكتشافات المتعلقة بانجذاب الطالبات الجامعيات نحو بعض الشباب الوُسَماء. فقد طُلب من الطالبات المشاركات اللائي يعرفن هؤلاء الطلبة الجذابين (التي كانت صورهم وسيرهم الذاتية متاحة) أن يقيمنهم على أساس معلوماتهم المتاحة على موقع فيسبوك. وقد أراد الباحثون معرفة أي نوع بين هؤلاء الشباب ستنجذب إليه الطالبات بحسب تصنيفاتهم بالترتيب. وعلى

نحو مفاجئ، لم تنجذب الطالبات نحو الشباب أصحاب أعلى تصنيف. بل انجذبن نحو الشباب الذين ظلت تصنيفاتهم غير معروفة للطالبات.

تتيح لنا معلومة إضافية فهم هذه النتيجة المحيرة: في أثناء التجربة، كان الشباب الذين ظلوا يخطرون في أذهان الطالبات هم من لم تظهر تصنيفاتهم، ما يؤكد وجهة نظر الباحثين بأنه حين لا يعلم الأشخاص نتيجة المهمة، "لا يفكرون في أي شيء آخر". ولأن الانتباه المستمر نحو الشيء يجعله يبدو أكثر استحقاقًا للانتباه، كما نعرف، فإن التوجيه المتكرر لتركيز الطالبات على هؤلاء الشباب جعلهم يبدون الأكثر جاذبية.[٤٣]

- —— -

ماذا عن إيحاء أن تأثير عدم الانتهاء قد يثير شعورًا مزعجًا ومقلقًا يدفع الناس للتصرف بحيث يتجنبونه أو يتفادونه؟ هل هناك دروس مستفادة يمكننا أن نستخلصها من تلك الرؤية؟

المشكلة التي يواجهها أغلب الكتَّاب هي التسويف. تعتبر الكتابة عملية شاقة – على الأقل، تعتبر الكتابة الإبداعية (فالرسائل النصية لا يعول عليها في هذا المثال) عملية شاقة. والآن تخيل حوارًا بين الروائي البريطاني العظيم "سومرست موم" ومحاور شاب.

"إذن، يا سيد "موم"، هل تستمتع بالكتابة؟".

"أنا أستمتع بعملية الانتهاء من الكتابة".[٤٤]

وهذه هي المعضلة: كل الكتابّ يريدون أن يصلوا إلى مرحلة الانتهاء من الكتابة، لكن الوصول إليها لا يعد مهمة سهلة، أو خالية من المشكلات. وتنطبق هذه الحقيقة على غير المهنيين أيضًا: مثل كتاب التقارير المفصلة، والوثائق الخاصة بزملاء العمل أو الرؤساء؛ لذا يصبح من السهل أن نستسلم لدافع توجيه انتباهنا نحو نشاط آخر مثل تنظيم مكتبنا، أو مطالعة الأخبار، أو إجراء اتصال، أو تناول كوب من القهوة. وقد مررت أنا نفسي بذلك، غير أن إحدى زميلاتي بدا أنها محصنة ضد المرور بهذه الحالة.

فلطالما كانت تبهرني بكم إنتاجها المكتوب في تدفق ثابت من الشروح، والمقالات، والفصول، والكتب. فحين سألتها عن كيفية نجاحها في ذلك، قالت إنها لم يكن لديها أي سر. وبدلًا من ذلك، أرتني مقالة من مجلة احتفظت بها منذ سنوات مضت تعطي

فيها نصائح للمؤلفين حول كيفية رفع إنتاجيتهم. وبالفعل، لم تكن هناك أسرار في قائمة النصائح، حيث تضمنت طرقًا مثل تخصيص وقت محدد للكتابة كل يوم، وإعاقة المشتتات في أثناء ذلك الوقت، ومكافأة نفسك على الإنتاجية الجيدة في اليوم (هذا، بالتأكيد، هو الوقت المناسب لتلك القهوة). وقد بدت الأفكار المدرجة في القائمة منطقية لكنها غير مفيدة بالنسبة إليَّ، بما أنني جربت العديد منها دون أن يكون لها أي تأثير ملحوظ. ثم، بالمصادفة، ذكرتْ إستراتيجية تتبعها صرت أستخدمها وأستفيد بها منذ ذلك الحين.

إنها لا تسمح لنفسها أبدًا بإنهاء جلسة الكتابة عندما تصل إلى نهاية فقرة أو حتى فكرة، وهي تؤكد أنها تعرف بالضبط ما تريد كتابته في نهاية هذه الفقرة أو الفكرة الأخيرة، ولكنها لا تسمح لنفسها بتدوينها حتى جلسة الكتابة الجديدة. إنها إستراتيجية رائعة! فبالتوقف عن تدوين الفكرة الأخيرة في كل جلسة كتابة، فإنها بذلك تستخدم القوة الدافعة للرغبة في الانتهاء كي تعود إلى مقعدها سريعًا، وبفارغ الصبر لتكتب مجددًا. إذن كان لدى زميلتي سر يتعلق بالكتابة في نهاية المطاف. كان سرًّا لم يخطر ببالي، رغم أنه كان ينبغي أن يخطر ببالي لأنه كان حاضرًا في نتائج دراسة تأثير زيجارنيك التي كنت على علم مفصل بها، فقط لو أنني كان قد خطر لي ذلك. كان هذا نوعًا من أنواع الأخطاء التي حاولت عدم تكرارها، إما في كتاباتي أو في دوري المهني الحالي: وهو التدريس الجامعي. فتعلمت أنني يمكنني أن أضاعف من فاعلية حجرة التدريس، بالإقناع المسبق، من خلال بدء كل محاضرة بنوع مميز من القصص غير المكتملة: الألغاز.

مستقطب الغموض

رغم أن التدريس الجامعي مهنة رائعة *حقًّا، وذلك* لأسباب كثيرة، فإنها تنطوي على عدة صعوبات، والتي لا تقتصر على الظهور في التحديات المستمرة أمامي في تناول موضوعات مقررات الطلاب بالصورة الصحيحة، والمحاضرات المحدَّثة باستمرار، وطرق الاختبار/ ووضع الدرجات العادلة بشكل يمكن الاعتماد عليه فحسب، ولكن في القيام بذلك بطريقة أكثر جوهرية: وذلك بجعل الطلبة يولون انتباههم الكامل لمادة المحاضرة لاستيعاب المفاهيم المتضمنة. إنها مشكلة شائعة، وذلك، قبل كل شيء، بسبب أن متوسط زمن المحاضرة يبلغ بحد أقصى (ولا يزيد على) خمس وأربعين

دقيقة، وهو زمن طويل كي أكتفي خلاله بالاعتماد على التركيز الموجه. إضافة إلى ذلك، إنهم طلبة جامعيون يمرون بأعلى مستوى لهم من الانجذاب نحو النوع الآخر، وإلى الرغبة في تكوين علاقات. فكيف يمكن أن نتوقع منهم أن يمنعوا الانتباه المتواصل نحو شركاء الحياة المحتملين من حولهم الذين تبدو ملابسهم لافتة للأنظار ومثيرة بشدة بالمقارنة بذلك الأكاديمي المفتقر للجاذبية الواقف في مقدمة القاعة الدراسية، والذي لا يتغير "مظهره" قديم الطراز أبدًا من فصل دراسي إلى آخر؟[٤٥]

قبل عدة سنوات، بينما كنت شاردًا، توصلت إلى طريقة فعالة للحد من تلك المشكلة، والتي تتضمن استخدام مزيج من تأثير زيجارنيك وما أكده "ألبرت أينشتاين" باعتباره "أجمل شيء يمكننا أن نختبره"، وفي الوقت نفسه "مصدر كل العلم والفن الحقيقيين".

كنت أجهز لتأليف كتابي الأول الموجه إلى العامة. وقبل أن أبدأ، قررت زيارة المكتبة لشراء كل الكتب التي يمكنني أن أجدها والتي ألفها الأكاديميون لغير الأكاديميين. كانت إستراتيجيتي هي قراءة تلك الكتب، وتحديد الأجزاء التي أشعر بأنها الأكثر أو الأقل نجاحًا، ونسخ تلك الأجزاء وترتيبها في قوائم منفصلة. وبعدها أعيد قراءة تلك الملاحظات، باحثًا عن سمات معينة تميز تلك القوائم.

بالنسبة إلى الأجزاء غير الناجحة، وجدت الإخفاقات المعتادة: عدم الوضوح، وأسلوب الكتابة المتكلف، واستخدام الرطانة، وما إلى ذلك. وفي الأجزاء الناجحة، وجدت ما توقعته إلى حد كبير كذلك: وهو كل ما يناقض الأجزاء الضعيفة باستخدام الأسلوب المنطقي، والأمثلة الحية، والدعابة. لكنني وجدت شيئًا لم أتوقعه: وهو بدء أنجح تلك الأجزاء *بقصة غموض*؛ حيث يصف المؤلف موقفًا محيرًا، ثم يجذب القارئ إلى المادة التالية كطريقة لحل اللغز.

علاوة على ذلك، كان هناك شيء حول ذلك الاكتشاف بدا أنه يتخطى الفضول البسيط - شيء أراه، دون خجل، لغزًا: لماذا لم ألحظ استخدام هذه الطريقة من قبل، ناهيك عن عدم فاعلية أدائها الملحوظة في المنح الدراسية الأكثر شهرة؟ فرغم كل شيء، كنت وقتها مستهلكًا شرهًا لهذا النوع من الموضوعات، حيث كنت أشتريها وأقرؤها لسنوات. فكيف فَوَّتُّ ملاحظة هذه الطريقة طوال ذلك الوقت؟

الإجابة عن ذلك تتعلق، في اعتقادي، بالسبب وراء الفاعلية الشديدة لتلك الطريقة: وهو أنها تجذب انتباه الجمهور وتسحبهم إلى الموضوع. فعند تقديم الألغاز بالشكل المناسب، فإنها تجذب الانتباه إليها بشدة لدرجة أن القارئ لا يستطيع أن يبقى مراقبًا خارجيًّا منعزلًا عن بنية القصة وعناصرها. وفي هذا النوع الأدبي، لا يفكر

المرء في الأسلوب؛ بل يوجه انتباهه إلى القصة الغامضة بسبب طبيعتها المتأصلة الملغزة.

وقد رأيت أدلة على قوة التوق الشديد إلى الوصول إلى النهاية الناشئ عن قصص الغموض؛ وذلك بعد أن بدأت في استخدامها في محاضراتي. لقد كنت لا أزال عديم الخبرة في هذا الشأن لدرجة أنني في أحد الأيام أخطأت في التوقيت، ورن الجرس، منهيًا المحاضرة قبل أن أكشف عن حل اللغز الذي طرحته في وقت سابق. في أي مقرر جامعي كنت أدرسه دائمًا، وقبل نهاية زمن المحاضرة المحدد بخمس دقائق، يبدأ بعض الطلبة في الاستعداد للمغادرة؛ فالإشارات واضحة، ومسموعة، ونتيجة لذلك تكون معدية: يتم إدخال أقلام الرصاص والدفاتر في الحقائب، ويتم إغلاق الحواسيب المحمولة، وحقائب الظهر. لكن في هذه الحالة، لم تختف تلك الاستعدادات فحسب، لكن حتى بعد أن رن الجرس، لم يتحرك أحد. في الواقع، عندما حاولت إنهاء المحاضرة وقتها، واجهت اعتراضات من الطلاب، ولم يسمحوا لي بالانتهاء حتى أخبرهم بحل اللغز. وأتذكر أنني فكرت في داخلي: "يا "سيالديني"، لقد أوقعت نفسك في حقل ألغام!".

وفضلاً عن أن قصص الغموض تعتبر وسائل تواصل رائعة لإشراك الجمهور وجذب انتباهه، فإنني وجدت سببًا آخر لاستخدامها: من الناحية التعليمية، كانت أفضل من بقية الأشكال الأكثر شيوعًا للتدريس التي كنت أستخدمها، مثل تقديم شروح دقيقة لمادة المقرر، أو طرح أسئلة حول المادة. فبينما تحتاج الشروح إلى الملاحظة وتحتاج الأسئلة إلى الإجابات، تحتاج الألغاز إلى *تفسيرات*. وعندما تحديت الطلبة كي يقدموا لي تفسيرات لشرح الوضع الذي ما كان ليبدو منطقيًا بطريقة أخرى، ارتفعت درجاتهم. ما السبب؟ لأن هذه العملية أتاحت لهم أيضًا أفضل فرصة لفهم مادة المحاضرة بطريقة واضحة وراسخة.[٤٦]

وسأذكر لكم مثالاً: الحقيقة غير الملحوظة التي كنت عادة ما أحاول نقلها للجمهور متعدد الفئات هي أنه، في المنافسة على الإقناع، تكون الحجج المضادة أقوى بكثير عادة من الحجج غير المضادة. وتنشأ هذه الأفضلية عادة حين يفعل التأكيد المضاد ما هو أكثر من دحض تأكيد المعارض من خلال إظهار أنه خاطئ أو مضلل في ذلك الموقف، وهو يقوم بذلك أيضًا من خلال إظهار أن الشخص المتواصل المعارض يعتبر مصدرًا للمعلومات غير جدير بالثقة عمومًا. إن تقديم حجة مضادة - توضح أن حجة المعارض لا يجب أن تصدق لأن من أطلقها تم تضليله بشأن الموضوع - سينجح في ذلك الموقف فحسب. لكن الحجة المضادة التي تدحض حجج المعارض بإظهار

أنه غير صادق عمومًا ستجعلك تفوز في تلك المعركة في العادة *إضافة* إلى معاركك المستقبلية مع ذلك المعارض. وبالاستمرار في الاعتماد على قوة اللغز القائمة، تعلمت أن بإمكاني تهيئة الجمهور لاستيعاب نقاط التدريس بمزيد من التعمق إذا عرضتها في شكل لغز.

وبالطبع، هناك طرق متعددة لبناء حجة مبنية على لغز من أجل فاعلية الحجج المضادة. وإحدى الطرق التي أتت بثمارها من واقع خبرتي تتضمن تقديم المعلومات التالية بالتسلسل التالي:

١. ***اطرح اللغز.*** يعرف معظم الناس الحملات الإعلانية الناجحة الأسطورية للسجائر، والتي تضم الجَمل "جو"، ورجل مالبورو، والمقولة المذكورة في إعلان سجائر فيرجينيا سليمز: "لقد قطعت شوطًا طويلًا يا عزيزي". لكن قد يكون قرار التسويق الأكثر فاعلية الذي اتخذته شركات التبغ هو ذلك الذي يعد مجهولًا في تاريخ تلك الصناعة: بعد تراجع دام ثلاث سنوات بواقع ١٠٪ في استهلاك التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية خلال أواخر الستينيات من القرن العشرين، قامت أكبر خمس شركات عالمية في صناعة التبغ بشيء أحدث تأثيرًا كبيرًا في إنهاء هذا التراجع وزيادة الاستهلاك مع تخفيض نفقات الدعاية بمقدار الثلث. فما هو؟

٢. ***زد غموض اللغز.*** إن إجابة ذلك السؤال أيضًا مدهشة: في ٢٢ يوليو من عام ١٩٦٩، وفي أثناء عقد جلسات الاستماع أمام لجان الكونجرس، أيد ممثلو شركات التبغ الأمريكية الكبيرة بقوة مقترحًا يحظر جميع *إعلاناتهم* من التليفزيون والراديو، رغم أن الدراسات التي أجريت على الصناعة أظهرت أن الإعلام المرئي والمسموع قد قدما أكثر الطرق فاعلية لزيادة المبيعات. ونتيجة لهذه الخطوة غير المسبوقة، غابت دعاية التبغ عن موجات الراديو والتليفزيون في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٩٧١.

٣. ***ركز على التفسير الصحيح عن طريق التفكير في التفسيرات البديلة (وتقديم أدلة مضادة لها).*** هل يمكن أن يكون السبب هو أن مصالح الشركات الأمريكية، من واقع تحذير كبير الأطباء في عام ١٩٦٤ في تقرير مفصل للنتيجة المميتة لتدخين التبغ، هي التي قادت إلى تخصيص بعض أرباحها لزيادة رفاهية المواطنين؟ يبدو ذلك مستبعدًا؛

فالشركات الأمريكية الكبرى الأخرى المتضررة من الحظر - وهم صناع الإعلام المرئي والمسموع - قامت برفع دعوى قضائية في المحكمة العليا للولايات المتحدة الأمريكية لنقض الحكم بعد شهر من صدوره. بالتالي، فإن صناعة التبغ فقط هي التي أيدت الحظر على إعلاناتها. هل يكون السبب، إذن، هو أن المسئولين التنفيذيين لشركات التبغ أصبحوا قلقين فجأة على صحة المواطنين؟ هذا مُحال. إنهم لم يدخروا أي جهد مركز في زيادة مبيعات التبغ ولو بقدر ضئيل، بل غيروا ببساطة أساليبهم في التسويق لمنتجاتهم من وسائل الإعلام المرئي والمسموع إلى الإعلانات المطبوعة، والقيام بدور الراعي لبعض الرياضات، والهدايا الترويجية، والمنتجات المستوحاة من الأفلام. فعلى سبيل المثال، قامت إحدى شركات التبغ، وهي براون آند ويليامسون، بالإعلان عن منتجاتها بظهورها في اثنين وعشرين فيلمًا خلال فترة مدتها لم تتعد السنوات الأربع، منفقة على ذلك مبالغ طائلة.

٤. ***قدم تلميحًا لحل اللغز.*** إذن، من منظور المسئولين التنفيذيين لشركات التبغ، كان تقديم إعلاناتهم في المجلات، والجرائد، ولوحات الإعلانات، والأفلام لا مشكلة فيه؛ لكن كان عليهم فقط أن يمنعوا جهودهم التسويقية من الراديو والتليفزيون والتلفاز. ما مشكلة وسائل الإعلام المرئي والمسموع؟ في عام ١٩٦٧، حكمت هيئة الاتصالات الفيدرالية بتطبيق "مبدأ العدالة" في قضية الدعاية للتبغ. ونص مبدأ العدالة هذا على تخصيص مدة متساوية للدعاية في الراديو والتليفزيون - *فقط* على الراديو والتلفاز - لكل أطراف الموضوعات المهمة والمثيرة للجدل. فإذا اشترى أحد الأطراف زمنًا لبث إعلان على وسائل الإعلام تلك، فينبغي تخصيص وقت مجاني للطرف المعارض لتقديم حجة معارضة.

٥. ***حل اللغز.*** كان للقرار تأثير مباشر على صورة الدعاية في الإعلام المرئي والمسموع. ولأول مرة، صار بإمكان قوى مثل جمعية السرطان الأمريكية المعارضة للتبغ أن تتحمل كلفة بث حجج مضادة لرسائل شركات التبغ - وقد فعلت ذلك من خلال إعلانات مضادة شككت في صحة الصور المعروضة في إعلانات شركات التبغ. فإن أظهر إعلان للتبغ شخصيات تتمتع بالصحة، والجاذبية، والاستقلال، ستقدم الإعلانات المعارضة حججًا مضادة بأن تدخين التبغ، في الواقع، يؤدي إلى الإصابة بالأمراض، وتدمير الجاذبية، والخضوع الذليل لإدمانها.

خلال ثلاث سنوات من العرض، أسهمت تلك الإعلانات المعارضة للتبغ في تراجع استهلاك التبغ في الولايات المتحدة بنسبة ١٠٪ تقريبًا. في البداية ردت شركات التبغ بشكل متوقع، بمضاعفة ميزانيات الدعاية في محاولة منها لمواجهة التحدي. لكن، وفقًا لقواعد مبدأ العدالة، لكل إعلان للتبغ، يجب تخصيص مدة متساوية للإعلان المضاد، ما أسهم في مزيد من التراجع في أرباح تلك الصناعة. وعندما أدركت شركات التبغ الموقف أخيرًا، عملت، بحكمة على منع إعلاناتها، لكن على محطات الراديو والتليفزيون فقط، اللذين طبق عليهما مبدأ العدالة - وبالتالي ستضمن أن القوى المعارضة للتبغ لن تحصل بعد الآن على وقت مجاني لبث الإعلانات لتقديم الحجج المضادة. ونتيجة لذلك، في العام التالي على منع إعلانات التبغ على محطات الراديو والتليفزيون، شهدت شركات التبغ قفزة كبيرة في المبيعات مع انخفاض ملحوظ في نفقات الدعاية.

٦. *استخلص النتيجة من الظاهرة قيد الدراسة*. وجد معارضو التبغ أنه بإمكانهم استخدام الحجج المضادة لإضعاف فاعلية إعلانات التبغ. لكن المسئولين التنفيذيين تعلموا درسًا متصلاً (وحققوا أرباحًا نتيجة له): وهو أن إحدى أفضل الطرق لزيادة تقبل الجمهور لرسالة الشركة هي تقليل تواجد الحجج المضادة القوية لها - لأن الحجج المضادة عادة ما تكون أقوى بكثير من الحجج.

في هذه المرحلة من السياق، فإن جوهر التعلم المتعلق بالتأثير الأكبر والتواجد الضروري للحجج المضادة يعد تفسيرًا. مثل أن تقوم بتوليد ما يفوق مجرد ملاحظة الحقائق الأساسية (مثل بلاء الشركات بلاءً حسنًا بمنع *إعلاناتها* من محطات الراديو والتليفزيون")، أو الإجابات عن الأسئلة المرتبطة بالموضوع ("فماذا كانت النتيجة؟ شهدت الشركات قفزة في المبيعات وانخفاضًا في نفقات الدعاية"). وقد نجم عن ذلك فهم عام لكيفية استخدام بعض الطرق النفسية المرتبطة بقوة تأثير الحجج المضادة في الوصول لهاتين النتيجتين اللتين تعتبران محيرتين في الظروف العادية.[٤٧،٤٨]

لاحظ أن هذا النوع من التفسير لا يقدم مجرد شرح تصوري عادي. فبفضل صورته الخادعة، فهو يحمل ميزة إضافية. إنه جزء من طريقة تقديمية تشكلت لجذب الجماهير إلى *النقاط الرائعة* من الحقيقة -

نظرًا لأنه كي يحل المشاهدون أي لغز أو قصة بوليسية الحل الصحيح، عليهم أن ينتبهوا إلى كل التفاصيل المرتبطة. فكر في الأمر: لدينا شيء متوافر لنا هنا لا يجعل الجماهير مركزين عادة على القضايا المطروحة فحسب، وإنما يجعلهم أيضًا يرغبون في الانتباه إلى تفاصيل موضوعنا - وهي تفاصيل ضرورية لكنها مملة ومشتتة للانتباه عادة. فما الذي يمكن للشخص المتواصل - ذلك الذي يمتلك أدلة قوية لكنها معقدة - أن يرغب فيه أكثر من ذلك؟

وبالمناسبة، هناك إجابة واضحة عن سؤال وجده "ألبرت أينشتاين" لافتًا بشدة للنظر لدرجة أنه أطلق عليه "أجمل شيء يمكننا أن نختبره" و"مصدر كل العلم والفن الحقيقيين". إنه: الغموض.



الجاذبية الغامضة. باعتبارها أشهر لوحة على الإطلاق، طرحت لوحة *الموناليزا* للفنان "ليوناردو دا فينشي" منذ البداية أسئلة لا إجابات لها. أهي تبتسم؟ وإذا كانت تبتسم، فما الذي تعنيه ابتسامتها؟ وكيف استطاع الفنان تصوير هذا التعبير شديد الغموض؟ فبرغم الجدل المستمر، فإن هناك شيئًا واضحًا: الغموض الذي لم يحل هو ما يفسر هذا القدر الكبير من الانتباه.
© Andrei Iancu/Dreamstime.com

العمليات: دور الربط

أفضلية الروابط: أنا أربط،
إذن أنا أفكر

في عائلة الأفكار، لا وجود للأفكار اليتيمة؛ فكل فكرة تتواجد داخل شبكة من الأفكار المتقاربة والمتصلة عبر نظام مشترك من الارتباطات. وقد كانت الفسيولوجيا والكيمياء الحيوية الخاصة بتلك الارتباطات - بما في ذلك الخلايا والمحاور العصبية والتغضنات والتشابكات والنواقل العصبية في المخ وما شابه - مصدرًا لإبهار العديد من العلماء - ولكن ليس أنا للأسف؛ فقد كنت أقل اهتمامًا بطرق العمل الداخلية لهذه العمليات العصبية من اهتمامي بنتائجها الخارجية - خاصة نتائجها المتعلقة بالطرق التي يمكن من خلالها أن يستطيع التواصل اللفظي الدقيق تعديل أفعال وتقييمات الإنسان.

التفكير هو الرابط

ومع ذلك، فإنه بالنسبة للأشخاص مثلي المفتونين بالخصائص الإقناعية للتواصل، هناك فكرة بالغة الأهمية علينا أن نستوحيها من البنية الكامنة للنشاط العقلي: تنشأ العمليات الدماغية بشكل أساسي وحتمي من الارتباطات الأولية. وكما يمكننا أن نطلق على الأحماض الأمينية الوحدات البنائية للحياة، فإننا يمكن أن نطلق على الارتباطات الوحدات البنائية للفكرة.[٤٩]

في العديد من برامج التدريب على التأثير، من الشائع أن نسمع المرشدين ينصحون المشاركين بإقناع بعضهم بتقبل رسالة معينة، فمن الضروري استخدام لغة تنظم الأفكار أو التوقعات أو الاستجابات العاطفية للمتلقي. ومن المفاجئ بالنسبة لي أن هذا الأمر صحيح ولكن جزئيًّا؛ فنحن نقنع الآخرين باستخدام لغة تنظم *ارتباطاتهم* العقلية لتتلاءم مع رسالتنا؛ حيث إن أفكارهم وتوقعاتهم واستجاباتهم العاطفية تنبع من هذه الارتباطات فحسب.

ليس هناك ما هو أفضل من البرنامج البحثي الحديث نسبيًّا والمصمم للإجابة عن سؤال "ما فائدة اللغة؟" لنتعلم منه آثار التواصل الفعال. وكان قائد جماعة الباحثين الذين يسعون إلى الإجابة عن هذا الاستفسار هو عالم النفس اللغوي "جون سيمين"، والذي تتلخص النتيجة التي توصل إليها، من وجهة نظري، في أن: الهدف الرئيسي من التحدث هو لفت انتباه المنصتين إلى جزء محدد من الواقع. وبمجرد أن يتم تحقيق هذا، فإن الارتباطات الخاصة بالمنصتين - الموجودة بالفعل والمتصلة بالجزء الذي نركز عليه حاليًّا- ستتولى السيطرة وتقوم بتحديد رد الفعل.

وبالنسبة لموضوع الإقناع، فإن هذه النتيجة تعد كشفًا هائلًا بالنسبة لي. فلا يجب أن نفكر في اللغة بعد الآن على أنها آلية نقل في المقام الأول؛ أي باعتبارها وسيلة لنقل مفهوم الشخص المتحدث عن الواقع. وبدلاً من ذلك، يجب أن نفكر في اللغة في الأساس على أنها آلية للتأثير؛ أي أنها وسيلة لحث المتلقين على مشاركة هذا المفهوم أو للتصرف وفقًا له، على الأقل. فعلى سبيل المثال، حين نصف تقييمنا لفيلم ما، فإن نيتنا لا تتعلق كثيرًا بتفسير موقفنا للآخرين لإقناعهم به. فنحن نحقق الهدف باستخدام اللغة التي توجه المتلقين إلى هذه الأجزاء من الواقع المليئة بالارتباطات المتلائمة مع وجهة نظرنا.

إن الأدوات اللغوية التي حددها الباحثون للفت الانتباه إلى ناحية أو أخرى من النواحي الواقعية، تعتبر مثيرة للاهتمام بشكل خاص. وتشتمل هذه الأدوات على الأفعال التي تجذب الانتباه إلى الملامح الملموسة للموقف، أو الأوصاف التي تجعل المرء يركز على سمات الآخرين (مقارنة بسلوكياتهم)، أو الضمائر الشخصية التي تشدد على العلاقات الحالية، أو الاستعارات التي تعبر عن الحالة الراهنة للفرد، أو على مجرد جمل تعبر عن الأفكار المستهدفة. وستكون الفائدة من خلال التفكير في آخر وأبسط هذه الأدوات أولًا.

لا تُفشِ المعلومات

منذ فترة ليست بالبعيدة، صادفت مؤسسة أكثر حساسية من أية مؤسسة أخرى تعاملت معها، والتي سعت لتشكيل عناصر لغتها الداخلية لضمان مواءمة الارتباطات العقلية لتلك العناصر اللغوية مع قيمها المؤسسية. طلبت مني شركة إس إس إم المتخصصة في شئون الصحة - وهي منظومة غير ربحية من المستشفيات ودور الرعاية والهيئات الصحية الأخرى - أن أتحدث في مؤتمرها القيادي السنوي. وقد وافقت مبدئيًّا بسبب السمعة الممتازة للشركة، وعلمت أنها أول منظومة لتقديم خدمات الرعاية الصحية تفوز بجائزة مالكوم بالدريدج الوطنية. إن جوائز بالدريدج - التي يقدمها في العادة رئيس الولايات المتحدة وتحددها وزارة التجارة الأمريكية كل عام - تكرم المؤسسات التي تُظهر مستويات أداء وقيادة فائقة في مجالاتها. وقد تعجبت من طريقة عمل شركة إس إس إم لتحقيق مثل هذا التفوق، وكنت سعيدًا بقبول الدعوة كوسيلة لمعرفة هذه الطريقة.

وفي المؤتمر، علمت، على سبيل المثال، أن زعم الموقع الإلكتروني للشركة بأن "الموظفين يدفعون الشركة نحو النجاح" كان أكثر بكثير من مجرد زعم. فرغم أنني تعرضت لعملية تدقيق صارمة وسافرت آلاف الأميال، فإنني لم أقم قط بدور المتحدث الرسمي في المؤتمرات. وفي اليوم الذي تحدثت فيه، وهو يوم العرض التقديمي الرئيسي الذي يطلق عليه "خطاب موظفينا الرئيسي"، قام سبعة موظفين واحدًا تلو الآخر، بوصف طريقة مشاركتهم في حدث استثنائي في العمل خلال السنة الماضية. وعلمت أيضًا أنه في اليومين الإضافيين للمؤتمر، ألقى ١٤ موظفًا غيرهم خطابات مشابهة. وأدركت، بالطبع، أن طريقة صعود ٢١ موظفًا على المسرح لإلقاء جملة المتحدث الرئيسي كانت غير عادية؛ حيث إن تطبيق هذه الطريقة كعملية مستمرة مبنية على قناعة راسخة باستثنائية عمل الموظفين كان أمرًا غير عادي أيضًا. لكن لم أكن متفاجئًا حينها لرؤية ذلك الأمر؛ لأنني كنت قد اختبرت بالفعل الطريقة التي يطبق فيها موظفو الشركة ما يقولونه حرفيًّا وبلا هوادة.

قبل شهر من هذا المؤتمر، وفي مكالمة هاتفية مع منظمي المؤتمر القيادي الذين أرادوا مساعدتي على تجهيز ملاحظاتي، لم أتحدث إلى مصدر أو مصدرين من مصادر المعلومات المعتادة ممن تكلفهم المؤسسات في العادة بهذه المهمة، بل تحدثت إلى ستة من موظفي شركة إس إس إم. ورغم تقديم كل منهم مساهمة قيمة، فقد كان المتحدث الرسمي لفريق العمل هو رئيس مجلس إدارة المؤتمر، "ستيف بارني"، والذي

كان لطيفًا وودودًا خلال القيام بذلك حتى نهاية الأمر حين تغيرت نبرته وأصبحت أكثر صرامة، وحذرني قائلًا: "لا يجب أن يتضمن عرضك التقديمي نقاطًا قوية، ولا يجب أن تخبرنا بالطريقة التي نتعامل بها مع المشكلات التي نواجهها في موضوع التأثير". وحين اعترضت على أن غياب هذه العناصر سوف يضعف من حديثي أجابني قائلًا: "أوه، يمكنك الاحتفاظ بها؛ لكن عليك فحسب أن تطلق عليها مسميات أخرى". أعتقد أن ردي الماهر وقتها: "أوه ... ماذا؟" - هو الذي جعل "ستيف" يقدم مزيدًا من التفسير قائلًا: " نحن مؤسسة رعاية صحية، مكرسة للأمور العلاجية؛ لذا لا توجد لدينا نقاط قوية؛ بل نقاط معلوماتية. ولا *نها*جم المشكلة، بل نعالجها".

في المؤتمر، سألتُ أحد المشاركين، وهو عالم فيزيائي، عن سياسة اللغة غير العنيفة. فأجابني بالمزيد من الأمثلة: "لقد استبدلنا بمصطلح غايات العمل أهداف العمل. ولم تعد إحدى هذه الغايات هزيمة منافسينا؛ بل تخطيهم أو تجاوزهم". وقد أعلمني عن منطق حماسي قائلًا: "هل يمكنك أن تفهم كيف أن الأمور ستكون أفضل لنا حين نربط أنفسنا بمفاهيم مثل "الغاية" و"التجاوز" ونترك مفاهيم مثل "الاستهداف" و "الهزيمة"؟ في الحقيقة، كنت متشككًا في أن مثل هذه التغييرات في المفردات سوف تؤثر على طريقة تفكير وسلوك الأفراد داخل منظومة شركة إس إس إم بأي شكل مفيد.[٥٠]

لكن هذا كان شعورًا وقتيًّا؛ فقد تغيرت قناعتي تلك الآن، وتحولت استجابتي للسياسة اللغوية الصارمة لشركة إس إس إم من قول "يا إلهي! هذا أمر سخيف" إلى "يا إلهي! هذا أمر ذكي". وقد حدث هذا التغيير بعد أن توليت عملية مراجعة مركزة لمجموعة هائلة من الاستنتاجات البحثية.

استخدام الكلمات العارض (وليس العابر)

> يجب على من يريد الإقناع ألا يضع ثقته في النقاش السليم، بل في الكلام السليم.
>
> - **جوزيف كونراد**

لأنك تعيش في عالم مليء باللهجات العنيفة في وقتنا الحاضر، عليك تأمل نتائج إحدى التجارب التي تعرض فيها البعض إلى كلمات عدائية، ثم تم تقييم مدى عدائيتهم بناء على ذلك. في هذه الدراسة، أكمل المشاركون مهمة تتطلب منهم ترتيب ٣٠ مجموعة

من الكلمات غير المرتبة لتكوين جمل متسقة. فقام نصف المشاركين بترتيب الكلمات التي طرحت عليهم في جمل عدائية؛ فعلى سبيل المثال، تحولت جملة "ضربهم هو" إلى "هو ضربهم". وبالنسبة للنصف الآخر من المشاركين فإنهم قاموا بترتيب الكلمات التي طرحت عليهم في جمل غير عدائية: على سبيل المثال، تحولت جملة "الباب أصلح" إلى "أصلح الباب". ولاحقًا، شارك جميع المشتركين في مهمة أخرى كان عليهم فيها أن يصعقوا رفقاءهم من المشتركين بـ٢٠ صعقة كهربائية وأن يحددوا مدى شدة ألم هذه الصعقات. كانت النتائج مقلقة: حيث قاد التعرض السابق للكلمات العنيفة إلى زيادة نسبة الصعقات الكهربائية لتصل إلى ٤٨٪.

وفي ضوء مثل هذه الاستنتاجات، كانت آثار اللغة غير العنيفة منطقية جدًّا بالنسبة لشركة إس إس إم. وكمؤسسة رعاية صحية، يجب أن تعمل وفق حدود المبدأ الأساسي لأخلاقيات الطب: "قبل أي شيء، ممنوع الأذى". لكن تذكر أنها كمؤسسة رعاية صحية ذات أداء عال، لم تمنع استخدام كلمات متعلقة بالإنجاز. وبدلًا من ذلك، استبدلت بهذه الكلمات التي تحمل ارتباطات تهديدية (الاستهداف والهزيمة) كلمات مشابهة لا تحمل هذه الارتباطات (كالغاية والتجاوز). ربما تكشف هذه الطريقة قناعة شركة إس إس إم القيادية، وهي أنه مثلما تؤدي اللغة العنيفة إلى زيادة نسبة الأذى وبالتالي يجب التخلص منها، فإن اللغة التي تحث على الإنجاز تؤدي إلى تعزيز الأداء وبالتالي يجب الاحتفاظ بها.

فإذا حافظ مديرو إس إس إم على هذه القناعة، فسيستمروا في النجاح. وقد أظهرت دراسات عديدة أن تعرض الأفراد المتقن إلى كلمات تشير ضمنيًّا إلى الإنجاز *(كالفوز، أو الكسب، أو النجاح ، أو الإتقان)* يزيد من أدائهم في أية مهمة يكلفون بها ويضاعف كثيرًا من رغبتهم في الاستمرار في العمل عليها. وهذا الدليل غير رأيي في مدى قيمة بعض أنواع الملصقات التي أراها أحيانًا على جدران مكاتب العمل. وتبدو مراكز خدمة العملاء هي المكان الأمثل لهذه الملصقات. عادة ما تحمل اللافتات كلمة واحدة ذات بنط كبير (كالفوز، *أو* النجاح، *أو* الصمود، *أو* الإنجاز)، والمخصصة لتحفيز الموظفين على تحقيق إنجازات أعظم. أحيانًا يتم عرض الكلمة بمفردها؛ وأحيانًا تصاحبها صورة مثل صورة عدّاء يفوز بأحد السباقات؛ وأحيانًا تعرض الصورة بمفردها.

وبصرف النظر عن الشكل الذي تتخذه هذه الملصقات، كنت دائمًا أرى أنه من السخرية أن تنجح لافتات من هذا النوع. لكن من جديد - يرجع الفضل في ذلك إلى

بعض الباحثين الكنديين - كان هذا ظنًّا وقتيًّا. فقد علمت بعدها بمشروع يتولاه هؤلاء الباحثون للتأثير على إنتاجية جامعي التبرعات الذين عملوا في مركز خدمة العملاء. في بداية ورديات عمل المتصلين، تم إعطاء الجميع معلومات مخصصة لمساعدتهم على الإبلاغ بقيمة المساهمة في القضية التي كانوا يحثون العملاء عليها (وهو بناء جامعة محلية). وقد حصل بعض المتصلين على المعلومات مطبوعة على ورقة بيضاء، وحصل البعض الآخر على معلومات مماثلة مطبوعة على ورقة تحمل صورة عداء يفوز بسباق. وقد كانت هذه الصورة ذاتها هي التي عرضت من قبل لتحفيز الأفكار الإنجازية. وبشكل ملحوظ، وفي نهاية ورديتهم ذات الساعات الثلاث، جمع النموذج الثاني من المتصلين تبرعات أكثر بـ٦٠٪ مقارنة بنظرائهم. إذن، وعلى ما يبدو، فإن التعرض المبدئي العرضي للكلمات البسيطة أو الصور البسيطة يمكن أن يكون له تأثير مقنع مسبق على الأفعال اللاحقة التي ترتبط بالكاد بتلك الكلمات أو الصور. دعنا نكتشف بعض المقتضيات المتعلقة بالتأثير، بدءًا بالكلمات ذات الطابع الخاص.[٥١]



الفائزون يحثونك على تحقيق الفوز. زادت هذه الصورة من الأفكار الإنجازية ومن إنتاجية الأشخاص الذين نظروا إليها. جون جيشيجي/ *موقع جيتي إيميدجز*

الاستعارة باب واسع (للتغيير)

إذا كنت تريد تغيير العالم، فغير طريقة استخدامك للاستعارة.

- جوزيف كامبل

منذ أن ألف أرسطو كتاب *"فن الشعر"* (في عام ٣٥٠ قبل الميلاد تقريبًا)، والمتحدثون يُنصحون باستخدام الاستعارات لتوصيل نقاطهم بسهولة. وقد قيل لهم إن هناك طريقة فعالة لنقل الأفكار المراوغة إلى الجمهور، وهي أن تصفها من منطلق مفهوم آخر يمكن للجمهور أن يفهمه على الفور. على سبيل المثال، يصف عداءو المسافات الطويلة تجربة عدم استمرارهم في السباق بمفهوم " الاصطدام بالجدار". بالطبع، لا يوجد هناك جدار حقيقي، لكن خصائص الحاجز الملموس - حيث إنه يمنعك من مواصلة السباق، ولا يمكن إبعاده بسهولة، ولا يمكن إنكاره - هي التي تحمل قواسم مشتركة مع أحاسيس العداء الجسدية التي يقدمها المصطلح في صيغة مألوفة.

ومع ذلك، فإن استخدام الاستعارات له نقاده الذين يشتكون من أنها غالبًا ما تكون مضللة. ويشيرون إلى أنه حين يُفهم أمر معين (مثل عدم القدرة على مواصلة الركض في السباق) من خلال استخدام تعبير آخر (مثل الجدار)، فقد يتم اكتشاف توافق حقيقي بين الاثنين، لكن هذا التوافق أبعد ما يكون عن الدقة في العادة. على سبيل المثال، يدين الجدار الملموس بوجوده في العادة إلى أفعال شخص آخر غير الشخص الذي يرتطم به، بينما جدار العداء عادة ما يدين بوجوده إلى أفعال العداء نفسه - الذي قاده تمرينه (أو نقص هذا التمرين) وسرعته في السباق إلى الوقوع في هذه المشكلة؛ لذا قد يكون استخدام العدائين لاستعارة الجدار أكثر من مجرد اختيار صورة مصممة لتوصيل الشعور بالتوقف عن الحركة. ولأغراض إستراتيجية، فإنهم يختارون صورة مصممة لوصف الفشل كسبب خارجي، وكأنه لم يحدث بسببهم، وبالتالي لا يعتبرونه خطأهم.

يشير التذكير بهذا التحليل النفسي اللغوي إلى أن الوظيفة الأساسية للغة ليست التعبير أو الوصف بل هي التأثير - وهو ما تقوم به من خلال توجيه المتلقين إلى أجزاء من الواقع محملة مسبقًا بمجموعة من الارتباطات العقلية المفضلة من وجهة نظر المتحدث. فإذا كان الأمر كذلك، فيمكننا أن نرى كيف أن الاستعارة، التي توجه الناس للتفكير في أحد الأمور من خلال استخدام تعبير آخر يختارونه، لديها قدرة عظيمة كوسيلة لغوية. بالطبع، ولأكثر من نصف قرن، كان الباحثون يوثقون التأثير

الفائق للاستعارة، وذلك عندما تستخدم بالطريقة الصحيحة. ورغم ذلك، وفي الآونة الأخيرة، فإن التركيز على نقل الارتباطات الكامنة في الاستعارة قام بتوليد مجموعة من التأثيرات المقنعة والمحفزة.

لنفترض، على سبيل المثال، أنك استشاري سياسي عينه أحد المرشحين لمنصب المحافظ بمدينة قريبة لمساعدته على الفوز بالانتخابات، وقد أصبح اشتداد موجة حديثة من الجرائم في هذه المدينة مسألة من المسائل الملحة. وبالإضافة إلى ذلك، لنفترض أن هذا المرشح وحزبه معروفان بمواقفهما الصارمة تجاه الجريمة بشكل محبب إلى السلطات المختصة بحجز المجرمين والإمساك بهم. ويريد المرشح مشورتك فيما يمكنه فعله لجعل المصوتين يصدقون أن معالجته للمشكلة صحيحة. إنك بفهمك لطرق عمل الإقناع الاستعاري، ستكون مشورتك سريعة وموثوقًا بها: في أي تصريحات علنية بشأن المشكلة، يجب أن يشبه المرشح موجة الجرائم بأنها وحش هائج في المدينة ويجب وقفه. لماذا؟ لأنه لكي تسيطر على وحش هائج، من الضروري أن تمسكه وتحبسه. وفي عقول جمهور هذا المرشح، ستنتقل هذه الارتباطات الطبيعة للتعامل الصحيح مع الحيوانات الهائجة، وهو التعامل ذاته مع الجريمة والمجرمين.

والآن تخيل بدلًا من ذلك، أن المرشح وحزبه معروفان بنهج مختلف للتعامل مع المشكلة: نهج يسعى لوقف نمو الجرائم عن طريقة معالجة مسبباتها المجتمعية مثل البطالة والأمية والفقر. في هذا المثال - مع استمرار الاستناد إلى فهمك للإقناع الاستعاري - ستكون مشورتك سريعة وموثوقًا بها أيضًا: في جميع تصريحات المرشح العلنية عن المشكلة، يجب أن يشبه الجريمة بأنها فيروس منتشر في المدينة ويجب إيقافه. لماذا؟ لأنه لكي تتم السيطرة على الفيروس، من الضروري أن تزيل المسببات غير الصحية التي سمحت له بالتكاثر والانتشار. وهذه الارتباطات المتعلقة بالأمراض يجب أن تصوغ الآن الطريقة التي يفكر بها المواطنون بشأن مدى جودة التعامل مع مشكلة الجريمة.

وإن استهزأ الاستشاريون الآخرون في الحملة الانتخابية للمرشح من الأساس المنطقي المبني على الاستعارة في خطتك، بقولهم إنه مبسط جدًا، فعليك أن تطلب منهم دراسة بعض البيانات ذات الصلة: عرض باحثو جامعة ستانفورد على مجموعة مختارة عشوائيًّا من متصفحي الإنترنت، بيانًا إخباريًّا يتعلق بارتفاع معدلات الجريمة لمدة ثلاث سنوات في إحدى المدن، واصفين الجريمة بأنها وحش مدمر. ورأى بعض المتصفحين الآخرين المختارين عشوائيًّا الإحصاءات والبيان الإخباري ذاته باستثناء جملة: وصفت الجريمة على أنها فيروس منتشر. ولاحقًا، طلب منهم جميعًا

في الاستطلاع ذكر حلولهم المفضلة. وفي أكثر تحليلات النتائج دقة، أوصى القراء الذين رأوا مسبقًا أن الجريمة كالوحش بحلول الإمساك بالمجرمين وحبسهم بدلًا من حلول نزع المسببات غير الصحية. لكن النمط المخالف ظهر بين القراء الذين رأوا الجريمة مسبقًا على أنها فيروس.

ومن الجدير بالملاحظة أن حجم الاختلاف الناتج عن تغيير كلمة واحدة كان أكثر (بنسبة ٢٢٪) من ضعف الحلول المفضلة التي ظهرت بالطبع، نظرًا للفروق النوعية بين القراء (٩٪) أو الانتماءات الحزبية السياسية (٨٪). وعند التنبؤ بأولويات المصوتين، تضمّنت الحملات الانتخابية دور العوامل الديموجرافية مثل النوع والانتماء الحزبي. ومع ذلك، نادرًا ما تعتبر هذه العوامل ضمن قوى التنبؤ العظمى والمحتملة الخاصة بالاستعارات المقنعة.

إذا كان استشاريو المحافظ من النوع الذي يتغاضى عن استنتاجات الأبحاث العلمية المحكمة لعدم اتصالها بالعالم الواقعي، فيمكنك أن تعرض عليهم دليلًا من العالم الواقعي؛ حيث يفهم معظم البائعين قوة الاستعارة. قد تطلب من الاستشاريين التفكير في حالة طالب المدرسة الثانوية المنقطع عن الدراسة "بين فيلدمان"، الذي - رغم عدم ممارسته لأي أعمال تجارية خارج نطاق ٦٠ ميلًا من بلدته الأم إيست ليفربول، بولاية أوهايو - أصبح من أفضل مندوبي التأمين في زمانه (وربما في كل الأزمنة). وبالطبع، في أوج مجده، في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، قام بعمليات بيع تأمينات حياتية بنفسه بلغ عددها أكثر من ١٥٠٠ عملية لـ١٨٠٠ *وكالة* تأمين في الولايات المتحدة . وفي عام ١٩٩٢، بعد أن نقل إلى المستشفى بسبب نزيف في المخ، قررت الشركة التي كان يعمل بها، وهي شركة نيويورك لايف، أن تكرم مندوب المبيعات العظيم نظير الأعوام الخمسين التي قضاها في الشركة، وذلك من خلال إعلانها لشهر " فبراير فيلدمان" - وهو الشهر الذي يتنافس فيه جميع مندوبي التأمينات للحصول على النسبة الإجمالية الأكبر من المبيعات الجديدة. فمن الذي فاز؟ إنه "بين فيلدمان" . كيف؟ بمكالمة العملاء المحتملين من سريره في المستشفى، حيث أنهى "بين"، ذو الأعوام الثمانين صفقات بخمسة عشر مليون دولار في تعاقدات جديدة في خلال ٢٨ يومًا.

هذا النوع من الدوافع والالتزامات القوية بالعمل يفسر بعض نجاحات الرجل الاستثنائية، ولكن ليس جميعها. وفقًا لوقائع هذه النجاحات، فإنه لم يجبر العملاء المحتملين المترددين على الشراء. وبدلًا من ذلك، استخدم طريقة بسيطة (واعية) قادتهم بسلاسة تجاه عملية الشراء: كان فيلدمان بارعًا في استخدام الاستعارات،

ففي تشبيهه للموت، على سبيل المثال، يقول إن الناس لا يموتون، بل "ينسحبون" من الحياة - وهو تشبيه يستمد قوته من روابط توحي بوجود فجوة في مسئوليات الفرد العائلية والتي تتطلب مَلأها؛ لذا فقد كان سريعًا في وصف التأمين على الحياة بالحل (المتوافق استعاريًّا)، حيث كان يقول: "حين *تنسحب* من الحياة، *تأخذ* أموال تأمينك دورك". وحين يسمع العملاء هذا الدرس الاستعاري بخصوص المسئولية الأخلاقية لشراء تأمين على الحياة، يتشجع العديد منهم ولا يترددون.

ورغم أن الاستعارات تتطلب ارتباطًا لغويًّا بين أمرين لكي تنجح، فإنه بمجرد وضع هذا الارتباط في المكان المناسب، يمكن تحفيز الإقناع الاستعاري دون التلفظ بأية كلمة. فعلى سبيل المثال، في اللغة الإنجليزية وفي العديد من اللغات الأخرى، يرتبط مفهوم الوزن - الثقل - استعاريًّا بمفهوم الجدية والأهمية والجهد. ولهذا السبب، (١) يتأتى للمقيِّمين الذين يقرأون مؤهلات الشخص المرشح للوظيفة المرفقة في حافظة ملفات ثقيلة (مقارنة بالحافظة الخفيفة) رؤية المتقدم للوظيفة على أنه متقدم أكثر جدية؛ (٢) ويتأتى للمقيِّمين الذين يقرأون تقريرًا مرفقًا بحافظة ملفات ثقيلة رؤية الموضوع على أنه أكثر أهمية؛ و(٣) يبذل المقيِّمون الذين يحملون مسئولية ثقيلة (تتطلب منهم بذل المزيد من الجهد) جهدًا بالغًا في دراسة المميزات والعيوب المتعلقة بالمشروع الذي يساعد على تقدم مدينتهم. وقد زادت مجموعة الاستنتاجات هذه من الشك في أن دافع الشركات المصنعة للكتب الإلكترونية بجعل هذه الكتب خفيفة قَدر الإمكان سيخفف من القيمة الظاهرية للمواد القرائية المقدمة والعمق الفكري المميز لمؤلفها، وكذلك من الطاقة التي سيرغب القارئ في تكريسها لفهمها واستيعابها.

وقد ظهرت استنتاجات مشابهة في دراسات متعلقة بمجال آخر من مجالات الحكم على البشر: وهو الود بين البشر، حيث شعر فيها الأشخاص الذين كانوا يحملون شيئًا دافئًا لبعض الوقت - كوبًا من القهوة الساخنة (مقارنة بكوب من القهوة المثلجة)، على سبيل المثال - بأنهم أكثر ودًّا وقربًا وثقة تجاه من حولهم على الفور، ومن ثم صاروا أكثر عطاء وتعاونًا في التعاملات الاجتماعية اللاحقة لبعض الوقت. إذن، من الواضح أن الارتباطات الاستعارية القوية يمكن تفعيلها بشكل مقنع دون التلفظ بكلمة واحدة؛ فلمسة تكفي.[٥٢]

المزيد من الأمور المهمة

ولأن الارتباطات السلبية يتم انتقالها بنفس سهولة انتقال الارتباطات الإيجابية، فإن المعنى العفوي قد يكون بالنسبة للمتحدثين كابوسًا بقدر ما هو حلم. منذ أعوام قليلة، تلقى مسئول حكومي أبيض البشرة الكثير من النقد حين تقاعد من منصبه بعد استخدامه لكلمة *مثل الزنوج* في وصفه للخطة التي وضعها لمعالجة ميزانية مكتبه الضعيفة. هذه الكلمة تعني"بخيل" أو "متردد في الإنفاق"، لكن بشكل عام، أثارت هذه الكلمة مجموعة أخرى من الارتباطات السلبية. فلسبب جوهري ذي صلة، تعلم البائعون ألا يصفوا سياراتهم بكلمة "مستعملة" - التي ترتبط بأفكار الاستهلاك والإتلاف - وإنما يصفونها قائلين "مملوكة سابقًا"، ما يرتبط في الأذهان بأفكار الملكية والتملك. وبشكل مشابه، تمت توصية مزودي خدمات تكنولوجيا المعلومات بألا يستخدموا كلمات مثل "تكلفة" أو "ثمن" لعروضهم؛ فهي مصطلحات مرتبطة بخسارة الموارد؛ واستخدام كلمات مثل مقدار المال المخصص "للشراء" أو "الاستثمار" بدلًا من ذلك - فمصطلحات كهذه ترتبط بمفهوم الربح. وتتضمن برامج التدريب الخاصة بالطيارين ومضيفي الطيران التابعة لبعض الخطوط الجوية التجارية الآن ملاحظات عن كيفية تجنب استخدام اللغة والكلمات المتعلقة بالموت حين يتحدثون مع الركاب قبل الرحلة أو خلالها: فالوقع المخيف على الأذن لتعبير "وجهتك النهائية" تم تعديله بتعبير "وجهتك" فقط، وتم استبدال تعبير "المحطة النهائية" بتعبير "محطة الوصول" كلما أمكن ذلك.

من البديهي أن نشير إلى أن المسوقين البارعين ليس عليهم تجنب اقتران منتجاتهم وخدماتهم بعناصر تحمل ارتباطات سلبية فحسب؛ بل عليهم كذلك أن يعملوا بشكل دفاعي وهجومي في الوقت ذاته عن طريق إزالة الارتباطات التي تحمل دلالات غير محببة، مع تعزيز الارتباطات ذات الدلالات المحببة. فما أكثر هذه العناصر تقييمًا؟ في الفصل الثالث عشر سأذكر المزيد عن المفاهيم التي يستجيب لها الناس بلهفة شديدة من الناحية السلبية؛ لذا سيتم تأجيل تناول هذا الموضوع إلى حين. لكن لتقليل أي ضغط ناتج عن تأثير زيجارنيك، يجب ذكر ملحوظة مختصرة أولًا: إن المفهوم المحمل مسبقًا بأكثر الارتباطات ضررًا بالتقييمات الفورية والتعاملات المستقبلية هو عدم *الجدارة بالثقة*، بالإضافة إلى الأمور المصاحبة له، مثل الكذب والغش.

أنفسنا هي أهم شيء نملكه. ومع ذلك، فإن الجانب المشرق من الأمر، هو أن العامل ذا التأثير الأكثر ملاءمة في مجال التقييم الإنساني هو العامل الذي تحدثنا

عنه من قبل: النفس البشرية، التي تكتسب قوتها من مصدرين. فهي لا تقتصر على جذب انتباهنا والإبقاء عليه باستخدام قوة شبه كهرومغناطيسية، ما يعزز من الأهمية المدركة؛ بل تحول هذا الانتباه أيضًا إلى الشخصية الاعتبارية المستقلة التي تحملها الغالبية العظمى منا بالكثير من الارتباطات الإيجابية. ولذا، فإن أي شيء يرتبط بذاتنا (أو يمكن تحويله بحيث يرتبط بذاتنا) يصبح أكثر أهمية من وجهة نظرنا. في بعض الأحيان، قد تكون تلك الارتباطات بسيطة، ولكنها تظل نقطة الانطلاق للنجاح المقنع.

إن الأشخاص الذين يعلمون أنهم يشتركون في نفس يوم الميلاد أو مكان الميلاد أو الاسم الأول يشعرون بالمزيد من المحبة نحو بعضهم، ما يؤدي إلى تعزيز روح التعاون والمساعدة بينهم. ويكون العملاء المحتملون أكثر رغبة في الالتحاق ببرنامج تدريبي معين إذا قيل لهم إنهم يشتركون مع المدرب الشخصي الذي سيقدم لهم خدمة التدريب في نفس تاريخ ميلادهم. إن معرفة هذه الارتباطات المشتركة عبر الإنترنت لا تغير من الأمر شيئًا: حيث تتضاعف احتمالية "مصادقة" شخص يتواصل مع غيره على موقع الفيس بوك إن زعم أنه يشاركه نفس يوم الميلاد. وتزداد احتمالية تقديم قروض المشروعات الصغيرة إلى مواطني الدول النامية الذين يقومون بأعمال السمسرة عبر موقع إلكتروني خاص بالتمويلات متناهية الصغر بواسطة مانحي القروض إلى المتلقين الذين يشتركون معهم في أسمائهم الأولية. وأخيرًا، فإن الباحثين الذين يدرسون هذه النزعة العامة إلى تقييم العناصر المرتبطة بالنفس البشرية (والتي تدعى الأنانية الضمنية) اكتشفوا أن الأشخاص لا يفضلون الأشخاص فقط بل يفضلون أيضًا المنتجات التجارية - كمنتجات البسكويت والشيكولاتة والشاي - التي تحمل أسماء تشترك في الحروف الأبجدية مع أسمائهم. وللاستفادة من هذا التقارب، استبدل الفرع البريطاني لشركة كوكاكولا في صيف ٢٠١٣ بالعلامات التجارية على عبواته الخاصة أكثر من ١٥٠ اسمًا شائعًا في المملكة المتحدة - وقد قام بذلك باستخدام حوالي ١٠٠ مليون عبوة من منتجاته! ما الذي قد يبرر تكبد هذه النفقات؟ ازدادت المبيعات بشكل كبير في برامج مشابهة في أستراليا ونيوزيلاندا قبل هذا بعام. وحين تمت تجربتها أخيرًا في الولايات المتحدة الأمريكية، ظهرت الزيادة الأولى في مبيعات كوكاكولا خلال عشر سنوات.

ويمكن للمؤسسات أن تكون عرضة للتأثر بنزعة المبالغة في تقييم الأشياء التي تتضمن عناصر من أسمائها؛ ففي عام ٢٠٠٤، وللاحتفال باليوبيل الذهبي لموسيقى الروك آند رول، أصدرت مجلة *رولينج ستون* قائمة مدرجًا بها ٥٠٠ أغنية من أعظم

أغاني عصر الروك. وكانت الأغنيتان اللتان حققتا أعلى التصنيفات، كما صنفهما ورجحهما محررو المجلة، هما "Like a Rolling Stone" التي غناها المطرب "بوب ديلان" و "(I Can't Get No) Satisfaction" التي غنتها فرقة ذا رولينج ستونز. وفي أثناء تأليفي هذا الكتاب، تفقدت عشر قوائم مشابهة لأغاني الروك آند رول العظيمة، ولم تدرج أية قائمة منها أيًّا من اختيارات مجلة *رولينج ستون* كاختيار أول أو ثان.[٥٣]

أنا والجماعة كيان واحد، وهذا الكيان كيان موحد. حين نفكر في هذه المقتضيات الخاصة بالأنانية الضمنية، فهناك ميزة مهمة يجب أخذها في الاعتبار: النفس المبالغة في التقييم لا تكون دائمًا هي النفس الفردية، بل يمكن أن تكون أيضًا هي النفس الاجتماعية - التي لا تشكلها صفات الشخص نفسه بل صفات الجماعة التي يتواجد فيها هذا الشخص. إن المفهوم الذي يشير إلى أن الذات توجد خارج الفرد خلال وحدة اجتماعية متصلة به هو مفهوم قوي جدًّا في بعض المجتمعات غير الغربية التي يحظى سكانها بألفة خاصة مع الأمور التي تبدو متصلة بالذات المتشكلة جماعيًّا. وقد اكتشف تحليل خاص بإعلانات المجلات التي تم نشرها خلال سنتين في الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية أنه (١) في كوريا الجنوبية، حاولت الإعلانات ربط المنتجات والخدمات بعائلة القارئ أو جماعته، بينما في أمريكا، ربطتها الإعلانات بالقارئ فقط؛ و(٢) بقياس حجم التأثير، كانت الإعلانات المرتبطة بالجماعة أكثر فاعلية في كوريا الجنوبية، بينما كانت الإعلانات المرتبطة بالفرد أكثر فاعلية في الولايات المتحدة.

إن معرفة الأمور التي يقدرها الجمهور في العالم الشرقي زودت حكومة كوريا الجنوبية بنهج تفاوضي حكيم استخدمته في التعامل مع مقاتلي إحدى الجماعات المسلحة في آسيا. ورغم بساطة هذا النهج، فقد كان تقريبًا غائبًا عن النهج الذي يتبعه المفاوضون الغربيون مع هذه الجماعة حتى هذه اللحظة، ولا تزال القوات الغربية لا تستخدمها.

ففي شهر يوليو من عام ٢٠٠٧، اختطفت عناصر هذه الجماعة ٢١ عامل إغاثة يعملون في دار عبادة في كوريا الجنوبية، واحتفظت بهم كرهائن وقتلت اثنين منهم إظهارًا لنواياها المبدئية. أما المحادثات بشأن تحرير العُمال التسعة عشر المتبقين فقد سارت على نحو سيئ لدرجة أن المختطفين أعلنوا اسمَيّ الرهينتين التاليتين اللتين يخططون لقتلهما، وقد حث هذا الأمر رئيس هيئة الاستخبارات الوطنية "كيم

بوك - مان " على السفر لمحاولة إنقاذ المفاوضات. وقد جهز خطة، وهي أن يربط فريق المفاوضات الكوري الجنوبي بأمر أساسي خاص بالهوية الجماعية للمقاتلين: وهي لغتهم. وعند وصوله، استبدل "كيم" بمفاوضه الرئيسي، الذي تم نقل استغاثته من خلال مترجم أفغاني، ممثلاً من كوريا الجنوبية يتحدث لغة هؤلاء المسلحين بطلاقة.

ووفقًا لـ "كيم"، الذي نجح في تحرير الرهائن سريعًا، فإن: "مفتاح المفاوضات كان هو اللغة". ومع ذلك، لم يكن ذلك بسبب أي إتقان أو وضوح الكلمات اللفظية المتبادلة، بل بسبب أمر أكثر بدائية وإقناعًا. يستطرد "كيم" قائلًا: "حين رأى نظراؤنا أن مفاوضنا يتحدث لغتهم، فإن هذا قد طور شكلًا من أشكال الود القوي بيننا، وبذلك سارت المحادثات على ما يرام".[٥٤]

"الطريقة السهلة"، تكفي. بجانب الذات، هناك مفهوم آخر يحمل العديد من الارتباطات التي تستحق الدراسة بسبب الطريقة التي يمكن أن يضيع المتحدثون بها فرصة استخدام هذه الارتباطات بفاعلية؛ وهو "السهولة".

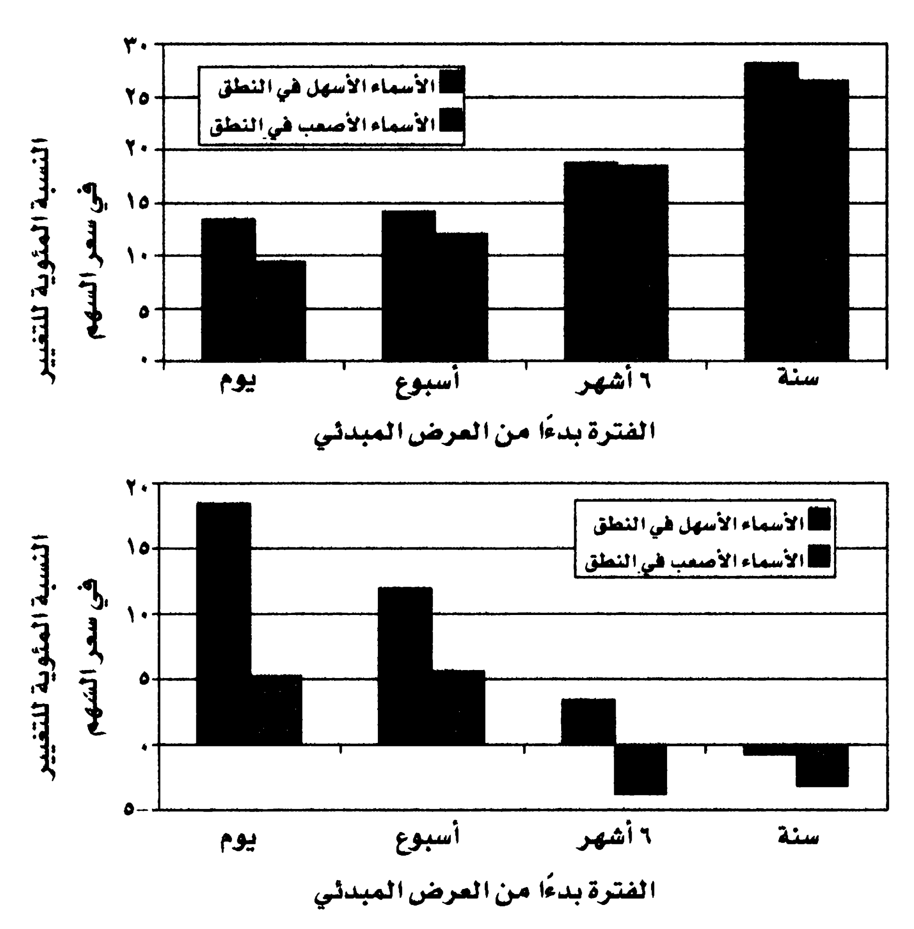
هناك الكثير من الإيجابية المرتبطة بسهولة إتمام الأمور، لكن بطريقة خاصة. حينما ندرك أمرًا *بسلاسة* - أمرًا يمكننا تخيله أو معالجته بسرعة وبدون جهد - فإن إعجابنا بهذا الأمر لا يزداد فحسب، بل نعتقد أنه أكثر فاعلية وأهمية. ولهذا السبب، فإن الشعر الذي يحظى بالقافية والوزن الشعري يستدعي المزيد من استحسان القراء؛ فهو يستحضر الوعي بالقيمة الجمالية العليا - بعكس ما يؤمن به مؤيدو الشعر الحر وحماة نصوص الشعر الحديث. لقد اكتشف الباحثون في *فن الشعرية المعرفية* أن الطلاقة في خصائص الإيقاع تقود إلى تعزيز الإقناع. وقد رأى الناس أن جملة "الحرص والعناية بالترتيبات يكسبانك الثروة" أكثر مصداقية حين تغيرت إلى "الحرص والعناية بالترتيبات يكسبانك الثروات". وهناك درس صغير هنا من أجل النجاح في الإقناع: لجعل أمورك ترتقي، اجعلها مقفاة.

وفي نطاق الجاذبية العامة، يهوى المراقبون الأشخاص الذين يسهل التعرف على تعابيرهم الوجهية والذين يسهل نطق أسمائهم. وحين يمكن للناس معالجة أمر بسهولة إدراكية وبشكل فعال، يظهر نشاط عصبوني في عضلات وجههم على هيئة ابتسامة. وعلى الجانب الآخر، إذا كانت معالجة أحد الأمور أمرًا صعبًا، فإن المراقبين يكرهون هذه التجربة على الأرجح، وبالتالي يكرهون هذا الأمر - ويمكن أن تكون العواقب صادمة. في تحليل لأسماء ٥٠٠ محام في ١٠ مكاتب قانونية أمريكية، تبين

أنه كلما صعب نطق اسم المحامي، قل بقاؤه في السلم الوظيفي للشركة. وبالمناسبة، يختلف هذا التأثير عن تأثير غرابة الأسماء: فالشخص الذي يحمل اسمًا أجنبيًّا صعب النطق يكون على الأرجح في مستوى وظيفي متدن بالنسبة لمن يحمل اسمًا أجنبيًّا سهل النطق. ويحدث تأثير مشابه حين يواجه المراقبون أسماء أدوية أو مواد غذائية صعبة النطق؛ فهم يصبحون أقل تفضيلًا لتلك المنتجات ولمخاطرها المحتملة. إذن لماذا تعطي شركات الصيدلة والمكملات الغذائية أسماء صعبة النطق والتهجئة لمنتجاتها، مثل زيلجانز وفاركسيجا؟ قد تكون محاولة منهم للتعريف بأسماء فصائل النباتات أو الكيماويات التي يشتق منها المنتج - وإن كان الأمر كذلك، فذلك يبدو مقايضة خاسرة.

إن الافتقار إلى الطلاقة في مجال التواصل في عالم إدارة الأعمال يمكن أن يسبب المشكلات بطرق أخرى. وهناك أوقات لا تحصى جلست فيها إلى طاولة المطعم مجاهدًا قراءة أوصاف المكونات المذكورة في قائمة الطعام والمكتوبة بأنماط خطوط غير مقروءة تقريبًا ومليئة بالزخرفة أو بتظليل غير ملائم - أو كليهما. ستعتقد أن أصحاب المطاعم، الآملين في جذبنا، من المفترض بهم أن يكونوا أذكى من ذلك؛ لأن الأبحاث قد أظهرت أن الطعام المشروح بأوصاف يصعب فهمها يُنظر إليه باعتباره أقل جذبًا، وأن المزاعم التي تشير إلى صعوبة قراءة هذه الأوصاف، ينظر إليها بشكل عام، باعتبارها غير صحيحة.

لكن أكثر الإخفاقات ضررًا التي تحدث للمحترفين في مجال إدارة الأعمال نتيجة للالتفات لهذه التأثيرات تكون في مجال البورصة. في تحليل تم إجراؤه على ٨٩ شركة مختارة عشوائيًّا بدأت في مداولة الأسهم في سوق بورصة نيويورك في الفترة ما بين عامي ١٩٩٠ و ٢٠٠٤، تبين أنه رغم تضاؤل التأثير بمرور الوقت، فإن الشركات ذات الأسماء الأسهل في النطق تفوقت في الأداء على الشركات ذات الأسماء الأصعب. وقد أظهر تحليل مشابه على رموز التداول في البورصة ذات الأحرف الثلاثة مثل (KAR) في مقابل الرموز الأصعب في النطق مثل (RDO) في سوق البورصة الأمريكية نتائج مشابهة. [٥٥]



حين تكون الأسماء سهلة النطق، يسهل الإعلان عن الأرباح المبكرة. في سوق البورصة في الولايات المتحدة، تكون القيمة المبدئية لأسهم الشركة أكبر حين يكون اسم الشركة (في الرسم البياني العلوي) أو رمز التداول في البورصة (في الرسم البياني السفلي) أسهل نطقًا. *إهداء من "آدم أوبينهايمر" والأكاديمية القومية للعلوم، الولايات المتحدة الأمريكية.*

واستنادًا إلى هذا الدليل، إن بدا أننا ننحدر إلى وضع شبيه بوضع بيادق الشطرنج في كثير من المواقف العادية، فإن العديد من الأبحاث التي تم تناولها إلى الآن في هذا الكتاب تشير إلى وجود سبب وجيه يدفعنا للشعور بالقلق. إذن، هل يجب أن نجبر أنفسنا على التحرك بشكل عشوائي في حياتنا الشبيهة برقعة الشطرنج عن طريق تكوين الارتباطات الخاصة بالكلمات أو الرموز أو الصور التي يتصادف أننا

نواجهها؟ لحسن الحظ، بل لا. يشترط أن نفهم طريقة عمل عمليات الارتباط، لكي يمكننا التحكم فيها بشكل إستراتيجي ومقنع. أولاً، يجب أن نختار خوض المواقف التي تحمل الارتباطات التي نريد اختبارها. وحين لا تتاح لنا مثل هذه الخيارات، يمكننا أن نركز على المواقف وشبكة الحدوث التي تحمل إشارات ارتباطية تقودنا في النهاية إلى النجاح. وسنذكر في الفصل القادم طريقة القيام بذلك.

جغرافيا الإقناع: جميع الأماكن والآثار الصحيحة

هناك جغرافيا للتأثير.

حين بدأت في تأليف أول كتبي الموجهة إلى العامة، كنت في إجازة مؤقتة من الجامعات التي أعمل فيها عدا جامعتي الرئيسية. ولأن مكتبي في الحرم الجامعي كان يقع في الطابق العلوي، فقد أمكنني جعل مكتبي يواجه النافذة، بحيث أستطيع رؤية مباني المعاهد الأكاديمية والمراكز والأقسام الأنيقة الطراز. وعلى جانبي تلك النافذة المطلة على العالم الأكاديمي، وضعت رفوفًا مليئة بالمواد القرائية التي شكلت نافذة داخلية تطل على هذا العالم: وهي كتبي ومجلاتي ومقالاتي وملفاتي التخصصية.

وفي المدينة، قمت باستئجار شقة وحاولت الكتابة على مكتب هناك، والذي وضعته كذلك بحيث يواجه النافذة. ورغم أنني لم أقصد ذلك، فإن موقع هذا المنزل كان يطل على منظر يختلف عن الذي تطل عليه نافذة مكتبي في الجامعة. فبدلًا من المعاقل الأكاديمية الجامدة، كنت أرى تدفق المارة - الذين غالبًا ما يكونون في طريقهم إلى العمل أو التسوق أو القيام بآلاف الأمور العادية التي يقوم بها الناس في العادة. وكانت البيئة المحيطة بمكتبي مختلفة تمامًا أيضًا، خاصة البيئة المعلوماتية. فقد حلت الصحف والمجلات والعروض التليفزيونية محل المنشورات العلمية وكتب التدريس وخزائن الملفات والمحادثات مع الزملاء.

وقد نتج عن الكتابة في هذين المكانين المتفرقين تأثير لم يخطر لي ببال، ولم ألحظه إلا بعد شهر تقريبًا من هذه العملية، حين جمعت كل الصفحات التمهيدية

لمشروع الكتاب الذي كنت أؤلفه وقرأتها ككتلة واحدة: كان العمل الذي أنهيته في المنزل أفضل بكثير من الذي أنهيته في الجامعة، حيث إنه قطعًا كان أكثر ملاءمة لعامة الجمهور الذي تخيلته. وبالطبع، من حيث الأسلوب والبناء، كان نتاج عملي الذي قمت به في مكتبي في الحرم الجامعي لا يتناسب تمامًا سوى مع الزملاء المتخصصين.

ولاندهاشي تساءلت كيف أنني على الرغم من علمي الواضح بجمهوري المنشود، فإنني لم أستطع الكتابة بالصورة السليمة وأنا أجلس إلى مكتبي في الجامعة. ولم تتضح الإجابة حين استرجعت الأحداث الماضية. ففي أي وقت كنت أرفع فيه رأسي أو أديره، كان مجال رؤيتي من مكتبي في الحرم الجامعي يبقيني مقيدًا بالمنهج الأكاديمي والمفردات وقواعد اللغة وأساليب التواصل المتخصصة.

ولم يكن ليغير ذلك ما كنت أعرفه (في مكان ما في عقلي) بشأن سمات وأولويات قرائي المستهدفين؛ فقد كانت هناك دلائل قليلة في هذه البيئة تحفزني على التفكير بشكل روتيني وتلقائي في هؤلاء الأفراد بينما أكتب. ورغم ذلك، فإن الدلائل كانت متطابقة مع المهمة حينما كنت أكتب جالسًا إلى مكتبي في المنزل؛ فهناك، كنت محاطًا طوال الوقت بروابط محفزة عمن كنت أود توجيه كتابي إليهم، ما جعلني أنجح في الكتابة إليهم بطريقة أكثر تناغمًا معهم بكثير.

وقد ساعدني هذا الكشف على أخذ جميع الصفحات التي كتبتها في الجامعة ومراجعتها في المنزل، متخذًا بذلك قرارًا مقنعًا مبنيًّا على الجغرافيا. ولقد كان الأمر يستحق. والدليل على ذلك أن الجملة الافتتاحية في الكتاب تغيرت (لحسن الحظ) من " إن فرع المعرفة الأكاديمي الذي أدرسه، وهو علم النفس الاجتماعي التجريبي، يدرس التأثير الاجتماعي باعتباره مجالًا من المجالات الرئيسية" إلى جملة "يمكنني الآن أن أعترف بصراحة: لقد كنت مخدوعًا طوال حياتي". ولم يكن صعبًا عليَّ بعد ذلك أن أعرف الخطوة القادمة. فقد كان عليَّ تأليف ذلك الكتاب وأنا في المنزل، بينما أقوم بتأليف الكتب الأكاديمية في مكتبي بالجامعة.[٥٦]

بعض الدروس المستفادة من تلك التجربة كانت أكثر من مجرد تحويل العلم الأكاديمي إلى علم أكثر شعبية، متخطية ذلك إلى مسألة أكثر شمولًا، وهي كيفية تنظيم أي شخص منا لبيئته المادية بصورة سابقة الإقناع، بحيث تقوده في طرق (مسارات) مترابطة معينة نحو تحقيق النتائج المرغوب فيها.

إن العديد من شركات الخدمات الاستشارية طورت أنظمة مخصصة لعملائها من المؤسسات لتحفيز الموظفين على العمل بشكل أكثر فاعلية، وذلك في الغالب عبر برامج تحفيزية تكافئهم على بلوغ أهداف الأداء. وفي أثناء تحدثي إلى أحد مديري

المشروعات بواحدة من هذه الشركات في مؤتمر تسويقي، طرحتُ سؤالًا كثيرًا ما أطرحه على المهنيين الخبراء بشأن أسباب نجاحهم في مجالاتهم. وبالنسبة لهذه المديرة، فقد سألتها عن الأمر الذي اكتشفته وكان السبب في وضعها لأكثر البرامج التحفيزية نجاحًا. وبعد إدراج المديرة للعديد من العوامل التي تمكنتْ من فهم تأثيرها الإيجابي بسهولة - مثل مدى خبرة فريقها في مجال الصناعة الخاص بالعميل، وقدر المعلومات التي يقدمها فريق العميل إلى فريقه، وحجم التحضيرات من جانب الفريقين - ذكرت عاملاً لم تستوعبه على الإطلاق؛ ففي أحد *أماكن العمل* بمقر شركة العميل كانت أية برامج يتم وضعها بداخله يتبين فيما بعد أنها برامج ناجحة جدًّا: وهي غرف ذات جدران زجاجية تقع في مركز الشركة.

وأخبرتني هذه المديرة بأنها لاحظت هذه النتيجة الغريبة لأنها توقعت العكس، حيث اعتقدت أن رؤية جميع الموظفين يتحركون ذهابًا وإيابًا ستشتت انتباه مخططي البرامج في الغرفة بعيدًا عن اعتبارات المهمة المطروحة وبقية الاعتبارات الأخرى. وقد سألتني "ألم تكن لتفكر بالطريقة نفسها؟". فرويت لها قصة المكتبين، موضحًا أن إجابتي في السابق كانت قد تكون نعم، لكن ليس بعد أن مررت بهذه التجربة التعليمية المهمة. عقب هذه التجربة، أدركتُ الآن أنها كانت تنظر إلى جوانب معينة غير مهمة لبيئة العمل بينما كانت في الواقع مرتبطة تمامًا بنجاح المهمة. وكان رأيي أنها كي تقوم بأفضل ما يمكنها عمله لتطوير برامج تحفيز الموظفين، فعليها هي وفريقها تنظيم ما يساعد على مشاهدة الموظفين الذين ستشملهم هذه البرامج بصورة مستمرة. وقد أثبت ذلك فاعليته في حالتي: فقد احتجت إلى ما يذكرني بوضوح بجمهوري المحتمل لأبقي كتاباتي متوافقة مع اهتماماتهم وأساليب تواصلهم - وكان ذلك سبب اتخاذي قرار تأليف كتابي في المكان الذي يمدني بهذا التذكير.

ورغم اقتناع المديرة برؤيتي، فإنها لم تكن مسرورة بها. فقد رأت، وهي محقة، أن القدرة على اختيار بيئة إنتاجية مثالية لم تنطبق على عملها بالطريقة نفسها التي انطبقت بها على عملي. ففريقها لم يكن على الإطلاق في وضع يسمح له باختيار مكان العمل في مقرات شركة العميل؛ فدائمًا ما كان هذا حقًّا مقصورًا على العميل. واشتكت المديرة وقالت: "فضلا عن ذلك، أغلب هذه المباني لا تحتوي على غرفة اجتماعات ذات جدران زجاجية؛ لذا فإن مجرد معرفة سبب نجاح العمل في هذه الغرف لا يساعدني في الواقع". وقد استطعت فهم سبب إحباطها. فبالنسبة لأغلب الناس، لا تكفي مجرد معرفة طريقة عمل عملية التأثير في مواقف معينة؛ فهم يريدون أيضًا

معرفة كيفية استخدام هذه المعرفة؛ لذا فقد أنهت تلك المديرة محادثتنا وهي خائبة الأمل - لكن غير مهزومة كما تبين لاحقًا.

فبعد شهور، اتصلت بي تلك المديرة وهي في حالة مزاجية مبتهجة لتخبرني بشأن "النجاح الكبير" للتقنية الجديدة الخاصة بتعزيز الجودة والتي كانت تحاول تجربتها. وقد ظهرت هذه التقنية في أثناء مناقشتها مع موظفيها حين ذكرتُ زعمي أن مشاهدة موظفي العميل في أثناء تطوير البرامج يمكنه تحسين جودة العمل. وأصبح التحدي الذي يواجه فريقها بعد ذلك هو إيجاد طريقة يرون بها هؤلاء الموظفين باستمرار، حتى في أثناء عملهم في غرفة الاجتماعات المغلقة. عرض أصغر موظفيها حلًا سهل التنفيذ وثبت نجاحه من قبل؛ إذ إنه قبل السفر إلى أي اجتماع عمل، يقوم فريق العمل بتحميل صور للموظفين المؤهلين للبرنامج من الموقع الإلكتروني للعميل ومنشوراته الداخلية. ثم بعد ذلك يكبرون الصور، ويحولونها إلى ملصقات كبيرة واضعين إياها على الجدار في أية غرفة اجتماعات يعملون فيها. وبحسب ما تشير إليه التقارير، فقد أحب العملاء الفكرة لأنهم قدروا "اللمسة الإنسانية" التي أضافها المستشارون للعمل.

لاحظ أنه بصياغة تلك المديرة وفريقها لدلائل بيئاتهم الإنتاجية *قبل* البدء في العمل عليها، فإنهم ينضمون إلى بقية شخصيات هذا الكتاب الذين مارسوا عملية الإقناع المسبق. والفارق الوحيد هو أنهم اختاروا ممارسة الإقناع المسبق على أنفسهم لا على الآخرين.

وخلال الاستماع إلى بقية تقريرها الهاتفي، علمت أن تلك المديرة وفريقها كانوا يتعاملون مع المهمة باعتبارها عملية تعليمية، متقنين وسائل القيام بها بينما يمضون قدمًا في العمل عليها، وكانوا يعتقدون أنهم اكتشفوا أن صور الموظفين وهم يعملون لها نتائج أكثر وقعًا على فريق تصميم البرنامج من مجرد صورهم التقليدية. والأكثر إبهارًا هو الطريقة الذكية التي وظفوا بها معلومة خاصة بعلم النفس - وهي أن الدلائل التي تظهر في خلفية البيئة المادية لأحدهم يمكنها أن تؤدي إلى معرفة الطريقة التي يفكر بها هذا الشخص - في إحداث التأثير المرغوب فيه. والأكثر إبهارًا من ذلك، هو أنهم لم يسمحوا لأنفسهم بأن يتضرروا من الواقع الحالي الذي يقصيهم عن بيئات المهمة بدلائل وروابط دون المستوى. وبدلًا من ذلك، غيروا من ذلك الواقع بإدخال متغيرات أكثر فائدة في بيئات مهمتهم، والتي قامت تلقائيًا بتنشيط طريقة الاستجابة المرغوب فيها.[٥٧]

يمكننا القيام بالمثل، لم لا؟ فالفوائد عظيمة، وأمامنا خياران جذابان لإتمام هذا النوع من تزامن الدلائل مع الأهداف. ويمكننا اتباع الطريق الذي سلكه فريق التصميم

ونعدل من المكونات الأساسية لجغرافيتنا الخارجية لإقناع أنفسنا. أو يمكننا تعديل المكونات الأساسية لجغرافيتنا الداخلية لإقناع أنفسنا. وقد تناولنا بالفعل النوع الأول من الجغرافيا ؛ لذا هيا بنا نتناول النوع الثاني.

ما بداخلنا بالفعل

من السهل أن يعيد أحد ملامح العالم الخارجي توجيه انتباهنا إلى ملمح داخلي - سلوك أو قناعة أو صفة أو ذكرى أو إحساس بعينه. وكما ذكرت من قبل، فإن هناك آثارًا تابعة معينة لمثل هذا التحول في التركيز: ففي هذه اللحظة، نكون أكثر ميلًا لأن نمنح عامل التركيز بعض الأهمية ونحدد له حالة سببية ونقوم بالأعمال المصاحبة له.

هل سبق لك حضور عرض فني تسبب السعال العالي لأحد الجماهير في مقاطعته؟ فبالإضافة إلى الضوضاء المشوشة، هناك سبب آخر يكره لأجله جميع أنواع المؤدين - الممثلين المسرحيين والمغنين والموسيقيين - إصدار صوت سعال واحد: وهو أنه يمكن أن يصبح معديًا. رغم أن هناك إثباتًا علميًّا راسخًا على هذه النقطة، فإن أكثر الأدلة قوة مصدرها تصنيف الممثلين؛ فقد المؤلف والكاتب المسرحي "روبرت أردري" طريقة التسلسل المزعج للأحداث في المسرح قائلًا: "يبدأ الساعل عمله المروع، وينتشر السعال بين الجمهور إلى أن يسود المكان الهرج والمرج، فيغضب الممثلون وينعزل المؤلف المسرحي داخل أقرب منأى".

هذا النوع من العدوى غير مقتصر على جمهور المسرح فقط؛ ففي إحدى المناسبات، غلبت نوبة سعال على ٢٠٠ من الحاضرين في عشاء عمل خاص بمحرري إحدى الصحف، حيث بدأت المشكلة في أحد أركان الغرفة، ثم انتشرت بضراوة لدرجة أن المسئولين اضطروا إلى إخلاء المكان من جميع الحاضرين، بمن فيهم المدعي العام للولايات المتحدة آنذاك، "جانيت رينو". ورغم الفحص الدقيق للغرفة، لم يكن هناك أي سبب مادي لنوبات السعال تلك. وفي كل عام، تحدث آلاف الحوادث المشابهة حول العالم، بما فيها الأعراض المتنوعة بجانب السعال. تأمل الأمثلة التوضيحية التالية:

- في النمسا، أفادت تقارير محطات الإعلام الإخبارية وجود نوع سام من العناكب ينتج عن لدغته مزيج بين الصداع والغثيان. ويؤكد العديد من الذين

تدفقوا إلى المستشفيات أنهم تعرضوا للدغ. وتخطى عدد المتوهمين عدد الملدوغين بنسبة ٤٠٠٠٪.

- حين أشارت معلمة في مدرسة تينيسي الثانوية إلى أنها قد اشتمت رائحة غاز في صفها الدراسي وشعرت بالدوار والغثيان، بدأ عدد من الأفراد بمن فيهم - الطلاب والمعلمون الآخرون وطاقم هيئة التدريس - في الشعور بالأعراض ذاتها. وذهب ١٠٠ شخص من المدرسة إلى غرف الطوارئ بأحد المستشفيات في هذا اليوم بأعراض مصاحبة لتسرب الغاز، كما ذهب ٧١ شخصًا آخرين حين أعيد افتتاح المدرسة بعد خمسة أيام. ولم يتم اكتشاف وجود تسرب للغاز على الإطلاق، سواء في ذلك اليوم - أو في أي يوم آخر.
- علم مواطنو بلدتين كنديتين صغيرتين تقعان بالقرب من أحد مصانع تكرير النفط، من دراسة مختصة بالأوبئة، أن معدلات مرض السرطان في مجتمعاتهم أعلى بنسبة ٢٥٪ عن المعدلات الطبيعية، ما قاد المواطنين إلى تصور إصابتهم بعدد من المشكلات الصحية المرتبطة بالتعرض للمواد الكيميائية السامة. ومع ذلك، فإن مصداقية هذه التصورات كانت ضعيفة حين أصدر باحثو هذه الدراسة تكذيبًا لهذه الدراسة بعد شهور؛ حيث إن التقارير المبدئية التي أفادت بوجود ارتفاع في معدلات السرطان في هذه المجتمعات كانت خطأ نتيجة سوء تقدير إحصائي.
- في ألمانيا، شعر الحاضرون المنصتون لإحدى المحاضرات المتعلقة بأعراض الأمراض الجلدية المصاحبة لاحتكاك البشرة، بوجود تقرحات في بشرتهم على الفور، وبدأوا في حك بشرتهم بشكل متزايد.

يقدم المثال الأخير أفضل دليل على ما يحدث؛ لأنه يبدو قريبًا من ظاهرة "متلازمة طالب الطب" الشهيرة؛ فقد أظهرت الدراسات أن هناك نسبة تتراوح ما بين ٧٠ إلى ٨٠ ٪ من جميع طلاب كلية الطب مصابة بهذا الاختلال، الذي يشعر الطلاب فيه بأعراض أي مرض يتصادف أنهم يتعلمونه في ذلك الوقت ويصبحون مقتنعين بإصابتهم به. ولا يبدو أن تحذيرات الأساتذة الجامعيين المتنبئة بهذه الظاهرة شكلت أي فارق؛ فقد شعر الطلاب على أية حال بأن أعراضهم حقيقية بشكل مخيف، حتى حين كانوا يدرسون بشكل متسلسل "مرضًا أسبوعيًّا" جديدًا. وهناك تفسير طالما كان معروفًا لدى خبراء الطب يخبرنا بالسبب؛ فقد كتب الفيزيائي "جورج لينكولن" في عام ١٩٠٨:

"يستشير طلاب كلية الطب أساتذتهم باستمرار؛ فهم خائفون من أن يكونوا مصابين بالأمراض التي يدرسونها. فمعرفة أن الالتهاب الرئوي ينتج عنه ألم في منطقة ما يؤدي بهم إلى *تركيز الانتباه على هذه المنطقة*، ما يتسبب في الشعور بالقلق. ومجرد معرفة مكان الزائدة الدودية يحول أقل ألم في هذه المنطقة إلى أعراض تهديدية خطيرة". [٥٨]

ما الذي يعنيه تحقيق تأثير فعال - في هذه الحالة تأثير ذاتي فعال؟ هناك مجموعة مشاعر تكمن بداخل كل واحد منا منتظرة في هدوء، ويمكنها أن تتأهب وتقوى بشكل مفاجئ بمجرد تحويل تركيزنا إليها. فهناك العديد من المقومات للسعال بداخلنا جميعًا، ويمكننا أن ننشطها بالتركيز على النصف العلوي من الرئتين، المكان الذي يبدأ منه السعال - حاول وسترى! وينطبق الأمر بالمثل على مقومات الدوار أو الغثيان أو الصداع، التي يمكننا تفعيلها بالتركيز على نقطة ما في منتصف المخ أو في قمة المعدة أو حتى فوق العينين، بشكل متتال. لكن هذه المشاعر التي تكمن بداخلنا تشتمل أيضًا على توجهات ملائمة وسمات منتجة وقدرات مفيدة يمكننا تقويتها بمجرد توجيه التركيز *إليها* بدلًا من ذلك.

دعونا نكتشف الطريقة التي ستنجح مع أكثر المشاعر التي نرغب فيها: وهي الشعور بالسعادة. رغم أننا نقدر السعادة في حد ذاتها، فإن لها فائدة إضافية: فهي لا تتأتى فقط من الظروف المواتية في الحياة، بل تبني هذه الظروف أيضًا - بما في ذلك ارتفاع مستوى الصحة الجسدية والنفسية وحتى النجاح بشكل عام؛ لذا فهناك مبرر جيد لتحديد الطريقة التي نزيد بها من بهجتنا خلال التأثير الذاتي. لكن للقيام بذلك، يجب أولًا أن نكشف لغزًا يتضح من دراسات السعادة. [٥٩]

مفارقة الإيجابية

لنفترض أنه في أثناء أحد الفحوص الجسدية الشاملة، عاد طبيبك إلى غرفة الفحص وهو يخفي أخبارًا لا يمكن إنكارها عن حالة طبية ستضعف من صحتك بطرق عدة. والاستفحال الشديد لهذه الحالة سوف يؤثر سلبًا على الرؤية والسمع والتفكير بوضوح. وسيقل استمتاعك بالطعام بسبب ضعف حاسة التذوق وتعطل جهازك الهضمي؛ ما يجعل ما تأكله بلا طعم تقريبًا. كما أنك لن تتمكن من القيام بالعديد من أنشطتك المفضلة لأن هذا المرض سيستنزف طاقتك وقوتك، وفي النهاية سيجعلك غير قادر على القيادة أو على السير بمفردك. وستصبح سريع التأثر ببعض الأمراض الأخرى،

مثل مرض الشريان التاجي، والسكتة الدماغية، والتصلب العصيدي، والالتهاب الرئوي، والتهاب المفاصل، والسكري.

ليس من الضروري أن تكون طبيبًا لتحديد هذه الحالة الطبية المستفحلة: إنها الشيخوخة. إن عواقب الشيخوخة تختلف من شخص لآخر، لكن في المتوسط ، يتعرض المسنون لخسائر كبيرة من الناحية الجسدية والعقلية. ولكنهم مع ذلك لا يسمحون لهذه التدهورات بأن تقوض من سعادتهم. في الحقيقة - وهنا يكمن التناقض - الشيخوخة لها نتيجة عكسية: فالمسنون يشعرون بسعادة تفوق ما كانوا يشعرون بها حينما كانوا أصغر سنًّا وأقوى وأكثر صحة. وقد أثار الاستفسار عن سبب وجود هذا التناقض اهتمام العديد من أجيال الباحثين لعقود من الزمان. وبعد دراسة العديد من الاحتمالات، توصلت مجموعة من الباحثين، بقيادة عالمة النفس "لورا كارستينسن" "إلى إجابة مفاجئة: حين يتعلق الأمر بالتعامل مع جميع السلبيات في حياتهم، يقرر كبار السن ببساطة أنه لا يوجد لديهم وقت لها.

فقد انتهوا إلى أنهم يرغبون في التمتع بوقت من القناعة والرضا خلال ما تبقى من حياتهم، وهم يتخذون خطوات مدروسة في سبيل تحقيق ذلك - وهذا أمر يحققونه بإتقان جغرافيا التأثير الذاتي؛ حيث يتأمل كبار السن باستمرار أماكن داخل وخارج أنفسهم مفعمة بالمشاعر الشخصية المعزِّزة للحالة المزاجية، كما يستحضرون ذكريات *إيجابية* ويستمتعون بخواطر *مبهجة* ويسعون وراء الحقائق السعيدة ويحصلون عليها بالفعل، ويبحثون عن *الوجوه* المستبشرة ويحدقون إليها، ويركزون على *إيجابيات* كل ذلك، وذلك بصورة تفوق الشباب.

لاحظ أنهم يسلكون طريقهم إلى هذه النواحي المشرقة عبر مناورة عقلية عالية التأثير تناولناها من قبل: فهم يركزون *انتباههم* عليها. بالتأكيد، كبار السن الذين يحظون بمهارات أفضل في "إدارة الانتباه" (البارعون في التوجيه وفي التركيز على الإيجابيات) يظهرون تحسنًا أفضل في الحالة المزاجية. وعلى الجانب الآخر، فإن الذين يفتقرون إلى هذه المهارات، لا يمكنهم استغلال السيطرة القوية على الانتباه لتحرير أنفسهم من محنهم. وهؤلاء هم من يمرون بتدهور في الحالة المزاجية كلما كبروا. وأنا أجزم بأن هؤلاء هم الذين يمثلون الأنماط المضللة لكبار السن بسبب سرعة الغضب والفجاجة - لأن الغاضبين منهم أكثر شيوعًا من القانعين.

ذات مرة سألتُ الأستاذة "كارستينسن" عن الطريقة التي استنبطت من خلالها فكرة تقرير العديد من كبار السن الاستفادة بأكبر قدر ممكن مما بقي من أيامهم بالتركيز على الإيجابيات أكثر من السلبيات، فأفادت بأنها تقابلت مع أختين تعيشان

في دار للمسنين وسألتهما عن الطريقة التي تتعاملان بها مع الأحداث السلبية - كالمرض أو الموت اللذين يشهدانه حولهما باستمرار. فأجابتا بانسجام: "أوه، لا يوجد لدينا وقت للقلق بشأن هذا". وتذكرت أنها تعجبت من الإجابة لأنهما بصفتهما بلا عمل، أو مهام منزلية، أو مسئوليات عائلية، فإنه ليس لديهما *سوى* الوقت في حياتيهما. وبعدها، بسبب فكرة طرأت في أثناء تأملها الواعي لموضوع التحفيز مدى الحياة، أدركت "كارستينسن" أن "الوقت" الذي كانت تشير إليه الأختان لم يكن هو الوقت المتاح على مدار اليوم، بل يشير إلى زمن ما تبقى من حياتهما. ومن هذا المنظور، فإن تخصيص جزء كبير من وقت الأختين المتبقي للأحداث غير المبهجة لم يكن له أي مبرر بالنسبة لهما.[٦٠]

ولكن ماذا عن بقية البشر؟ هل يجب أن ننتظر لكي نبلغ سنًّا متقدمة لنرى الحياة من منظور سعيد؟ وفقًا لأبحاث علم النفس الإيجابي، فالإجابة هي لا. لكننا يجب أن نعدل من الوسائل التي نستخدمها بحيث تكون أشبه بوسائل المسنين. لحسن حظنا، هناك لائحة بالفعل بالطرق التي يجب أن نتبعها بصورة تعتمد على الإقناع المسبق.

إن الدكتورة "سونجا ليوبوميرسكي" ليست الباحثة الأولى التي تدرس مجال السعادة. لكنها، من وجهة نظري، قدمت إسهامات جديرة بالملاحظة، حيث اختارت التعمق في سؤال رئيسي بشكل أكثر منهجية من أي شخص آخر. وهو ليس سؤالًا نظريًّا كما تكون قد تصورت: "ما العوامل المرتبطة بالسعادة؟"، بل هو سؤال إجرائي: "ما الأنشطة المحددة التي يمكن القيام بها لزيادة السعادة؟". حينما كانت "ليوبوميرسكي" طفلة، أتت إلى الولايات المتحدة كأحد أفراد عائلة من المهاجرين الروس، وبسبب الظروف الاقتصادية الضعيفة، كان عليها أن تتعامل مع المشكلات الإضافية والصعبة المتعلقة بالتلاؤم مع الثقافة غير المألوفة والعسيرة في بعض الأحيان. وفي الوقت ذاته، كان لهذه الحياة الجديدة العديد من الملامح المحببة والممتعة. واسترجاعًا لهذه الأيام، تساءلت عن الأفعال التي كان من الممكن أن يقوم بها أفراد الأسرة لمنع تأثير المشاعر المثبطة للهمة من أجل أن يحظوا بالمشاعر المعززة لها.

تقول في كتابها *The Myths of HappinesS* الذي نشر عام ٢٠١٣: "لم تكن الحال سيئة طوال الوقت، لكنني لو كنت أعرف حينها ما أعرفه الآن لكانت عائلتي في وضع أفضل يسمح لها بتحقيق الاستفادة القصوى من هذه الحال". وقد جعلتني هذه العبارة فضوليًّا لأعرف ما الأمور التي *تعرفها الآن*. فهاتفتها وسألتها ما الدليل العلمي الذي يمكنها أن تعتمد عليه بثقة كي تخبرنا بالخطوات التي يستطيع الناس اتخاذها

لجعل حياتهم أفضل، من الناحية العاطفية. وقد حملت إجابتها أخبارًا سارة وأخرى سيئة بالنسبة لأي شخص مهتم بتحسين مستوى سعادته.

فمن ناحية، حددت "ليوبوميرسكي" مجموعة من الأنشطة السهلة التي تزيد بشكل موثوق به من السعادة الشخصية، لا يتطلب العديد منها - بما في ذلك العناصر الثلاثة الأولى من القائمة - أكثر من مجرد إعادة تركيز الانتباه بصورة تعتمد على الإقناع المسبق:

١. عدد النعم والأمور التي تمتنُّ لها في بداية كل يوم، ثم أعط نفسك وقتًا مركزًا معها بتدوينها.
٢. عزز التفاؤل بأن تختار سلفًا النظر إلى الجانب المشرق للمواقف والأحداث والاحتمالات المستقبلية.
٣. انفِ كل ما هو سلبي بتعمد تقليل الوقت الذي تقضيه في التفكير في المشكلات أو في المقارنات غير السليمة مع الآخرين.

وهناك كذلك تطبيق على جهاز الأيفون يدعى Live Happy يساعد المستخدمين على القيام ببعض هذه الأنشطة، وترتبط زيادة سعادتهم بالاستخدام المتكرر للتطبيق.

ومن ناحية أخرى، تتطلب هذه العملية جهدًا مستمرًّا، فقد أكدت لي د. "ليوبوميرسكي" قائلة "يمكنك أن تجعل نفسك أكثر سعادة مثلما يمكنك إنقاص الوزن". وأردفت قائلة " لكن، مثلما تغير طريقة أكلك وتذهب إلى الجيم بانتظام، عليك أن تبذل جهدك يوميًّا. وعليك الحفاظ على القيام بذلك". وقد أفادنا هذا التعليق الأخير في معرفة الطريقة التي اكتشف كبار السن السعادة من خلالها. فهم لم يكتفوا بزيارة أو تأمل تلك الأماكن السعيدة في جغرافيتهم الداخلية، بل اختاروا البقاء فيها داخل عقولهم. وقد انتقلوا إليها نفسيًّا لنفس السبب الذي قد ينتقلون لأجله جسديًّا إلى فلوريدا أو أريزونا: بسبب الدفء الذي يتمتعون به كل صباح.

وحين سألت"ليوبوميرسكي"عن السبب الذي يضطر الناس من أجله - قبل الوصول إلى مرحلة الشيخوخة - إلى بذل قصارى جهدهم ليكونوا سعداء، ردت قائلة إن فريقها لم يكتشف الإجابة عن هذا بعد. لكنني أعتقد أن الإجابة قد تكون اتضحت بالفعل في بحث الأستاذة الجامعية "كارستينسن"، التي ، كما تتذكر، اكتشفت أن كبار السن قرروا وضع القناعة والرضا في الأولوية كهدف حياتي رئيسي، ومن ثم يتحول انتباههم بانتظام تجاه الأمور الإيجابية. وقد اكتشفت أيضًا أن الشباب لديهم أهداف

حياتية أساسية مختلفة تتضمن التعلم والتطور والسعي نحو الإنجاز. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف انفتاحًا خاصًّا تجاه العناصر غير المريحة: المهام الصعبة أو وجهات النظر المتعارضة أو الأشخاص غير المألوفين أو الأخطاء أو الإخفاقات - وأية طريقة أخرى ستكون غير ملائمة.

لذا فإنه من المنطقي أن يكون من الصعب علينا، في العصور القديمة والوسطى، أن نصرف انتباهنا عن المحن. فمن أجل تلبية أهدافنا الرئيسية في هذه العصور، نحتاج إلى أن نكون متقبلين للوجود الفعلي للسلبيات من أجل أن نتعلم منها ونتعامل معها. وتحدث المشكلة حين نترك أنفسنا عالقين في المشاعر التي تولدها هذه المشاكل؛ أي حين ندعها تعوقنا وتضعنا داخل دائرة مفرغة من السلبية. وفي هذه الحالة يمكن أن تكون قائمة أنشطة"ليوبوميرسكي" مفيدة للغاية. وحتى إن لم نكن مستعدين لأن نظل بشكل دائم داخل أكثر الأماكن اعتدالًا في أنفسنا، يمكننا أن نستخدم هذه الأنشطة المغيرة للانتباه لزيارة تلك الأماكن باستمرار وكسر الحصار عليها.[٦١]

تظهر الدراسات في مجال السعادة أن الوسائل البسيطة نسبيًّا والمبنية على الانتباه يمكنها المساعدة على معالجة أحوالنا العاطفية. فهل يمكننا استخدام أساليب مشابهة لمعالجة حالات أخرى مرغوب فيها، كالحالات التي تتضمن الإنجاز الشخصي والنجاح المهني؟

خلال الأيام الأولى لذهابي إلى كلية الدراسات العليا، كنت في أحد الصفوف الجديدة، والذي كان يتكون من ٦ طلاب تم تعيينهم كجزء من برنامج دكتوراه معتمد في علم النفس الاجتماعي. وقد أعجبنا من البداية بشاب لطيف يدعى "آلان تشايكين" بسبب انتشار أخبار إنجازه الاستثنائي في اختبار تقييم الخريجين - وهو الاختبار المعياري الذي يجب أن يخوضه جميع الطلاب قبل الالتحاق بأغلب برامج التخرج؛ فقد كان من أوائل جميع الممتحنين حول العالم في كل قسم من الأقسام الثلاثة للامتحان: اختبار القدرات اللفظية، والمهارة الحسابية، والاستدلال التحليلي. وبالإضافة إلى ذلك، فقد كان من أوائل جميع طلاب علم النفس في معرفة *مادة علم النفس*. لقد أحرز بعضنا هذه الدرجات في قسم واحد أو قسمين، لكن نادرًا ما أحرزها أحد في ثلاثة أقسام، ولم يحرزها أحد على الإطلاق في أربعة أقسام؛ لذا فقد كنا مستعدين لأن نكون متفاجئين باستمرار بمستوى ومدى ثقافة "آلان". وبالفعل كنا كذلك، رغم أن الأمر لم يحدث بالطريقة التي كنا نتوقعها.

كان "آلان" شخصًا ذكيًّا، لكن اتضح بعد فترة أنه لم يكن أذكى من بقيتنا بشكل عام: لم يكن أفضل في توليد الأفكار الجيدة أو تحديد المعطيات الخطأ أو كتابة

التعليقات حادة الملاحظة أو تقديم الرؤى الواضحة، لكن الأمر الذي تفوق علينا فيه هو خوض الاختبارات المعيارية - اختبار تقييم الخريجين بوجه خاص. وقد شاركته مكتبه خلال السنة الأولى وأصبحت قريبًا منه بالقدر الكافي لكي أسأله عن سبب كون أدائه مذهلًا جدًّا مقارنة ببقية الطلاب في صفنا. فضحك، وحين أكدت له أن هذا سؤال جدي أخبرني بدون تردد بأنه فكر في أن نجاحه في الاختبارات كان مرتبطًا بميزتين رئيسيتين:

الأولى، كان عليه أن يكون قارئًا سريعًا. فقد أخذ دورة دراسية قبل الاختبارات بعام تعلم فيها كيف يمر بسرعة على المواد المكتوبة دون أن يفوت نقاطها المهمة، ما أعطاه أفضلية كبرى في اختبار تقييم الخريجين؛ لأنه في ذلك الوقت، كان إحراز الدرجات فيه يتعلق بعدد الأسئلة التي يجيب عنها الطالب بشكل صحيح. وقد أدرك "آلان" أنه باستخدام مهارات القراءة السريعة، يمكنه أن يمر سريعًا على كل مجموعات الأسئلة الكبيرة في أي قسم من أقسام الاختبار وأن يجيب، من النظرة الأولى، عن الأسئلة التي كانت إجاباتها بسيطة أو معروفة بالفعل بالنسبة له. وبعد تجميع كل النقاط السهلة بهذه الطريقة، كان يتمكن بعد ذلك من أن يعود مجددًا لمعالجة الأسئلة الصعبة. أما غيره من الطلاب ممن يجيبون تقريبًا سؤالًا بسؤال فإنهم يتعثرون في الأسئلة الصعبة محققين فيها خسارة مزدوجة بتقديمهم الإجابات غير الصحيحة وبمنع التواصل مع الأسئلة الصعبة التي لن يستطيعوا مطلقًا أن يبلغوها قبل انتهاء الوقت. ولذلك فإن أغلب الاختبارات المعيارية، بما فيها اختبار تقييم الخريجين، أعيدت صياغتها منذ ذلك الوقت بطرق لم تعد تسمح لتقنية "آلان" المتعلقة بسرعة القراءة بأن تقدم ميزة تنافسية. ولهذا السبب، لن تفيد هذه التقنية الممتحنين الحاليين.

لكن هذا ينطبق على طريقته الأخرى (المعتمدة على الإقناع المسبق)؛ فقد أخبرني "آلان" بأنه قبل خوضه لأي اختبار معياري، كان يقضي وقتًا تنظيميًّا "في الاستعداد النفسي والعقلي" له. وقد وصف مجموعة الأنشطة التي تعتبر نسخة معدلة من قائمة "ليوبوميرسكي"؛ فهو لم يكن يقضي الدقائق التي تسبق فتح أبواب غرفة الاختبارات كما كنت أقضيها: أضع المذكرات في يدي، في محاولة لتجميع المعلومات التي فوتها. وقد قال لي إنه علم أن التركيز على المعلومات التي كانت لا تزال تضايقه سيزيد فقط من قلقه. وبدلاً من ذلك، فقد قضى هذا الوقت المهم في تهدئة مخاوفه والزيادة من ثقته باستمرار باستعراض نجاحاته الأكاديمية الماضية وتعديد نقاط قوته الحقيقية. وقد كان مقتنعًا بأن براعته الفائقة في خوض الاختبارات تنبع في

الغالب من المزيج الناتج من الخوف القليل والثقة الداعمة: وقد ذكرني قائلًا: "لا يمكنك أن تفكر جيدًا حين تكون خائفًا، بالإضافة إلى أنك تكون أكثر إصرارًا حين تكون واثقًا بقدراتك".

كنت متأثرًا بقدرته على بناء حالة عقلية مثالية لنفسه ليس فقط لأنه عرف الناحية التي يركز انتباهه نحوها تحديدًا، بل كذلك بسبب ذكائه في استغلال اللحظات المناسبة، فقد فهم طريقة القيام بها بطريقة الإقناع المسبق قبل الاختبار مباشرة. لذا فإن "آلان" *كان* أذكى من بقيتنا بطريقة هادفة. وكان ذكاؤه من نوع خاص: حيث حظي بذكاء تكتيكي سمح له بأن يحول المعلومات العامة والشائعة – مثل أن الخوف يضر بأداء الممتحنين بينما تحسن الثقة المكتسبة منه – إلى استخدامات معينة ذات نتائج مرغوب. وهذا نوع مفيد من الذكاء. دعنا نتبع طريقة "آلان" ونر كيف بإمكاننا القيام بالمثل – والهدف هذه المرة هو أن نوجه الآخرين بدلًا من أنفسنا إلى تحقيق نتائج مرغوب[٦٢].

ما بداخل الآخرين

تخيل أنك مشرف على مدرسة إقليمية ومررت بالموقف الصعب التالي: تتقدم مقاطعتك للحصول على منحة فيدرالية كبرى لتمويل عملية تحديث مختبرات العلوم والأجهزة والفصول العتيقة في مدرستك. لكن كي تحظى بفرصة الفوز بالمنحة، عليك تقديم دليل على أن المدارس الثانوية التي تقع تحت إشرافك قد أحرزت تقدمًا في الآونة الأخيرة في تجهيز الطالبات لشغل الوظائف في مجالات (العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات). وفي هذه الحالة يتطلب التطبيق الناجح ارتفاعًا موثقًا عن العام الماضي في نتائج طالبات مدرستك في قسم الرياضيات في الاختبارات المعيارية التي يجب أن تخوضها جميع طالبات السنة النهائية.

إنك تشعر بالقلق. فرغم جهودك القصوى في السنوات الأخيرة – في تعيين معلمات مادة العلوم والرياضيات والتأكد من أن المعلومات المتعلقة بالوظائف والمنح في المجالات العلمية السابقة متاحة للطالبات كما هي متاحة للطلاب – فإنك لم تر أية زيادة في نتائج مادة الرياضيات عن الطالبات في الاختبار المعياري. ومع أمل تحقيق

الأفضل، فأنت تستعد لتقديم الاختبار المهم إلى المدارس الثانوية في مقاطعتك بالطريقة ذاتها التي قمت بها في السابق، والتي تتضمن الخطوات التالية:

١. يخوض صف السنة النهائية بكامله الاختبار في وقت واحد. ولأن جميع الممتحنين لا يمكن لغرفة امتحانات واحدة في مدارسهم أن تتسع لهم؛ لذا يخصص لهم مكان من غرفتين كبيرتين بناء على الحرف الأول من أسمائهم الأخيرة - من حرف *أ* إلى حرف *ل* في غرفة؛ ومن حرف م إلى حرف *ي* في غرفة أخرى.
٢. في كل غرفة، يراقب الاختبار معلمون متعددون يتم اختيارهم من خلال عملية سحب عشوائية.
٣. لمدة ١٠ دقائق قبل بداية الاختبار، يمنح الطلاب تعليمات بتجميع أفكارهم وتوقع الطريقة التي سيتبعونها للتعامل مع أية أسئلة صعبة قد يعتقدون أنها قد تظهر في الاختبار.
٤. وفي بداية الاختبار، على كل طالب تسجيل اسمه ورقم بطاقة الهوية ونوعه.

ورغم أن كل هذه الممارسات يتم توظيفها بشكل شائع في برامج الاختبارات العامة، فإنك ستكون مخطئًا إن قمت بأي منها. لماذا؟ لأن هناك معلومة عامة سمعت مرشدك التربوي في المدرسة يكررها: توجد صورة نمطية مجتمعية، تصدقها أغلب الفتيات، تشير إلى أن النساء لسن بمهارة الرجال في الرياضيات.

وقد أظهرت الأبحاث أن كل ما تفعله تقريبًا لجعل النساء يركزن مسبقًا على هذا الاعتقاد يقلل من أدائهن في العمليات الحسابية بطرق عديدة. فهو يزيد من قلقهن، ما يتعارض مع قدرتهن على تذكر ما يعرفنه؛ ويصرف انتباههن عن الاختبار ذاته، ما يجعلهن أكثر عرضة لتفويت المعلومات بالغة الأهمية؛ فيصعب عليهن حل المسائل الرياضية المعقدة بسبب قصور ذاتي مترسخ وليس بسبب تعقيدات الحل، وما يجعلهن يستسلمن مبكرًا.

إن الإجراءات الأربعة التي قمت بها قبل الاختبارات ستعزز على الأرجح من التركيز المبدئي المضطرب بين طالباتك في المدرسة. ولحسن الحظ، هناك حل سهل أثبتت الأبحاث فاعليته لكل الممتحنين.

١. حدد غرفة للممتحنين بناء على عامل مناسب (النوع)، وليس على عامل غير مناسب (الحرف الأول من أسمائهم الأخيرة). لماذا؟ حين تخوض الفتيات اختبار الرياضيات في الغرفة ذاتها مع الفتيان، فهن يتذكرن على الأرجح الصورة النمطية المجتمعية المتعلقة بالرياضيات والنوع؛ ولذا فإن الشابات الجامعيات اللائي يجبن على مسائل رياضية في غرفة مشتركة مع الشباب الجامعيين يحرزن درجات أسوأ مقارنة بغرفة مع شابات أخريات. ولا يحدث هذا الهبوط في الأداء بشكل ملحوظ في اختبارات القدرات اللفظية، لعدم وجود صورة نمطية مجتمعية تشير إلى أن قدرات النساء اللفظية أقل من قدرات الرجال.

٢. لا تحدد المراقبين للاختبارات بشكل عشوائي، بل بشكل تكتيكي، أي بناء على النوع وتخصص التدريس. فيجب أن تكون مراقبات الفتيات معلمات متخصصات في مادتي العلوم والرياضيات. لماذا؟ لأن ذلك دليل على أن النساء الأخريات تحدين القاعدة النمطية؛ ما يقلل من تأثير هذه القاعدة، وبالتالي تحل الطالبات المزيد من المسائل الاختبارية الرياضية بشكل ملحوظ، حتى أكثر المسائل صعوبة، بعد أن يتعرفن مباشرة إلى أمثلة من النساء الناجحات في مجالات متعلقة بالعلوم والرياضيات، بمن فيهن النساء اللاتي يدرن الاختبار.

٣. أزل فترة الدقائق العشر التي تستجمع فيها الطالبات أفكارهن بشأن الطريقة التي يجبن من خلالها عن أسئلة الاختبار التي تسبب لهن مشكلة على الأرجح؛ لأن التركيز على النواحي المثبطة للمهمة سيضعف من نجاحهن. وبدلًا من ذلك، اطلب من الطالبات أن يخترن قيمة شخصية مهمة بالنسبة لهن (مثل الحفاظ على العلاقات الشخصية أو مساعدة الآخرين) وأن يُدَوِّنَّ سبب أهمية هذه القيمة بالنسبة لهن. لماذا؟ لأن ذلك يعد نوعًا من إجراءات "الاطمئنان الذاتي" التي توجه الانتباه مبدئيًّا ناحية نقطة قوة العلاقات بين الأشخاص وتقلل من آثار الصور النمطية المهددة. في أحد اختبارات الفيزياء الجامعية، حازت الطالبات اللاتي اجتزن مثل هذا الاختبار المتعلق بالاطمئنان الذاتي - مرة قبل بداية نصف الفصل الدراسي، ومرة في منتصف الفصل الدراسي - تقديرًا أفضل في اختبارات الرياضيات المكثفة.

٤. لا تعطِ تعليمات للطلبة بتدوين نوعهم في بداية اختبار الرياضيات، كونه على الأرجح سيذكّر الطالبات الممتحنات بالصورة النمطية المتعلقة بالرياضيات والنوع. وبدلًا من ذلك، اطلب منهم تدوين سنتهم الدراسية، والتي ستكون دائمًا في مثالك السابق "سنة التخرج". لماذا؟ لتقليل تشتيت الانتباه، فهذا التغيير سيستبدل بالتركيز المعتمد على الإقناع المسبق تجاه الضعف الأكاديمي المتصور، والتركيز المعتمد على الإقناع المسبق تجاه الإنجاز الأكاديمي المتصور. فعند استخدام مثل هذا الإجراء، مُحيت عيوب الأداء في مادة الرياضيات لدى الممتحنات.

من بين جميع البراهين المتعلقة بالطريقة التي يمكن أن يؤدي توجيه الانتباه، من إحدى خواص الجغرافيا الداخلية للشخص إلى أخرى، إلى التأثير على أداء الشخص، فإنني أفضل برهانًا واضحًا: بجانب الاعتقاد الذي يشير إلى أن النساء صاحبات أداء ضعيف في مادة الرياضيات، هناك اعتقاد آخر يشير إلى أن الآسيويات صاحبات أداء جيد في الواقع. فقبل إجراء اختبار الرياضيات، طلب الباحثون من بعض الطالبات الآسيويات الأمريكيات تدوين نوعهن من حيث التذكير والتأنيث؛ بينما طلب من أخريات تدوين عرقهن. وبالمقارنة بنموذج الآسيويات الأمريكيات اللاتي لم يطلب منهم تدوين أي من السمتين، أحرزت الطالبات اللاتي تم تذكيرهن بنوعهن درجات أسوأ، بينما أحرزت الطالبات اللاتي تم تذكيرهن بعرقهن درجات أفضل.[٦٢]

على أحد المستويات، يبدو أن من الصعب تصديق بعض آثار الإقناع المسبق التي أوضحتها في هذا الفصل: وهو أن مجرد الجلوس إلى مكتب معين قبل الشروع في الكتابة جعلني أكتب بشكل أفضل؛ وأن تزيين غرفة الاجتماعات بصور مختارة قبل إجراء الاجتماع يؤدي إلى القيام بعمل أعلى جودة؛ وأن جعل الطالبات يكتبن أولاً قيمة شخصية تبدو غير مناسبة يزيد من درجاتهن في مادة الفيزياء؛ وأن مجرد الطلب من الآسيويات الأمريكيات أن يكتبن نوعهن في بداية اختبار الرياضيات ضر بأدائهن؛ بينما عزز طلب تدوين عرقهن من أداء بعضهن. يبدو أن الأحداث المتضمنة تظهر بطريقة أكثر من تلقائية؛ إذ يبدو أنها تظهر بطريقة *سحرية تلقائية*.

لكن، كما يحدث في جميع الألعاب الخادعة للبصر، فإن المظاهر لا تعكس الآليات المستخدمة، بل إن المسببات الفعلية هي التي تقبع تحت المظاهر. في الفصل التالي، سنلقي نظرة أعمق نحو ماهية هذه الآليات والمسببات والطريقة التي تتلاءم بها مع إطار عمل الإقناع المسبق.

آليات الإقناع المسبق: المسببات والصعوبات و المقومات

إن الفكرة الأساسية للإقناع المسبق هي أنه بتوجيه انتباه الشخص المتواصل الأولي بطريقة إستراتيجية، فإنه سيتمكن من جعل المتلقين يتقبلون الرسالة المعروضة قبل سماعها. ويكمن السر في توجيه تركيزهم مبدئيًّا على الأفكار التي تلائم، بصورة مترابطة، المعلومات التي لم يتم تناولها بعد. لكن كيف يمكن القيام بذلك؟ وأين هي الآلية العقلية التي على مدير متجر عصائر اتباعها ليقود المتسوقين إلى شراء المزيد من العصائر الألمانية من خلال تشغيل الموسيقى الألمانية في المتجر؟ هل يمكن للشخص المتقدم لوظيفة أن يجعل المقيمين ينظرون إلى أوراقه بطريقة أكثر اهتمامًا بتقديمها في مغلف ثقيل؟

الاستعداد والانتظار

إن الاستعداد هو كل ما نحتاج إليه.

-ويليام شكسبير، هاملت، الفصل الأول، المشهد الثاني

تتعلق الإجابة عما سبق بإحدى سمات النشاط الذهني التي لا تحظى بالتقدير اللازم، فلا تنشط عناصر تلك السمة حين تكون مهيأة، بل حين يتم تهيئتها. وبعد أن ننتبه إلى فكرة معينة، فإن الأفكار المرتبطة بها بشدة تحظى باللحظة المميزة في عقولنا،

وتكتسب تأثيرًا لا يمكن للأفكار غير المتصلة ببساطة أن تصل إليه. وهذا يحدث لسببين: الأول، بمجرد أن تقوم بادئة (الموسيقى الألمانية، وهي التأثير) بجذب انتباهنا، تصبح الأفكار الثانوية المرتبطة بها (العصير الألماني، وهي المادة) أكثر رسوخًا في اللاوعي، ما يعزز بشدة من فرصة انتباهنا واستجابتنا للأفكار المرتبطة بها. وهذا الوضع الجديد والمعزز في اللاوعي يزيد من قدرة الأفكار على تنشيط تصوراتنا وتوجيه تفكيرنا والتأثير على دوافعنا، وبذلك تغير من سلوكنا المرتبط بالموضوع ذاته. ثانيًا، في الوقت ذاته، يتم قمع الأفكار غير المتصلة بالبادئة في اللاوعي، ما يجعلها أقل عرضة للاستحواذ على اهتمامنا أو اكتساب التأثير. وبدلًا من أن يتم تجهيزها للتأثير، يتم الاستغناء عنها لفترة مؤقتة.

يبدو أن هذه الآلية، التي تصبح من خلالها الفكرة الثانوية المنفتحة بادئة من الناحية الإدراكية، تفسر عواقب ظاهرة خلافية حديثة نسبيًّا: وهي المشاركة في ألعاب الفيديو. نحن نعلم من خلال العديد من الأبحاث أن ممارسة ألعاب الفيديو العنيفة تشجع نماذج سلوكية غير اجتماعية على الفور. فعلى سبيل المثال، هذه الألعاب تجعل اللاعبين أكثر عرضة للصراخ أمام الآخرين ليخبروهم بما قد أزعجهم. فما السبب؟ إن هذه الألعاب ترسخ أفكارًا مرتبطة بالعدائية في أدمغة اللاعبين، ما يعزز التواصل السهل مع هذه الأفكار العدائية.

هناك تأثير مشابه بشكل فعال لكنه انعكاسي، والذي يحدث عقب المشاركة في ألعاب الفيديو *الاجتماعية* – وهي التي تدعو إلى حماية أو إنقاذ أو مساعدة الشخصيات في اللعبة. وقد أظهرت الدراسات أنه بعد ممارسة مثل هذه الألعاب، يصبح اللاعبون أكثر رغبة في المساعدة في التنظيف، والتطوع، وحتى الاعتراض على موقف يتضمن خلافًا نشب بين شابة وخطيبها السابق. بالإضافة إلى أن هذا الاستعداد للمساعدة هو نتيجة مباشرة لوصول المشاركين السهل إلى بعض الأفكار الاجتماعية التي ترسخها تلك الألعاب في اللاوعي. وكانت المفارقة المثيرة للاهتمام، هي إثبات أبحاث أحدث أن ممارسة ألعاب الفيديو العنيفة يمكنها أن تقلل من السلوك العدائي اللاحق، شريطة أن يتعاون المشتركون مع بعضهم في اللعبة لتدمير العدو. وهناك تفاصيل إضافية في البحث الجديد تتناسب مع تفسير سهولة الوصول للأفكار: إن ممارسة اللعبة بشكل تعاوني، حتى إذا كانت ذات محتوى عنيف، يقمع الأفكار العدائية.[٦٤]

الأسئلة المتبقية، وإجاباتها المفاجئة

تأتي النتائج المفيدة لهذه الآلية الأساسية الخاصة بالإقناع المسبق من بحث يجيب عن ثلاثة أسئلة إضافية تتعلق بمدى العملية ونطاقها.

متى؟ يتعلق السؤال الأول بالبداية، فقد رأينا أن الروابط الشديدة التشابك يمكن أن تنتج عنها آثار مبهرة لعملية الإقناع المسبق. وقد علمنا، على سبيل المثال، أن متصفحي الإنترنت الذين ينقادون نحو موقع إلكتروني لمتجر أثاث تحمل صفحته الرئيسية صورًا لسحب منفوشة وناعمة في الخلفية، يفضلون الأرائك *المريحة* - لأن النعومة والراحة كانتا أمرين مرتبطين بتجاربهم السابقة. فمتى يمكننا أن نتوقع من بادئة أن تحقق مثل هذه اللحظة المميزة خلال حياتنا؟ ضع في الاعتبار أن نتائج الدراسة تهدف إلى تحفيز روح المساعدة عند أفراد عرضت عليهم صور شخصين يقفان بجوار بعضهما. وقد توقع القائمون على التجربة، وكانوا محقين، أنه نظرًا لأن التعاون والمساعدة مرتبطان ببعضهما البعض في عقول الناس، فإن مشاهدي تلك الصور سيصبحون متعاونين جدًّا. وبالطبع، فإنه بالمقارنة بالأشخاص الآخرين الذين رأوا صورًا لشخصين متباعدين عن بعضهما أو لشخص وحيد، فإن من عرضت عليهم صور التعاون كانوا أكثر احتمالاً من غيرهم بمعدل ثلاثة أضعاف لمساعدة الباحثة على التقاط بعض الأغراض التي أوقعتها عن طريق "المصادفة".

ورغم اختلاف السلوك المطروح - وهو مساعدة الآخرين - فإن هذا البرهان الذي يعتمد فكرة الإقناع المسبق يبدو متسقًا مع بيانات استعرضناها بالفعل، والتي توضح أن الانتباه الموجه والمبدئي لصورة السحب المنفوشة يقود إلى تفضيل الأثاث المريح، وأن توجيه هذا الانتباه إلى صورة عداء يفوز بالسباق، يقود إلى المزيد من الإنجاز في مكان العمل، وهكذا. ورغم ذلك فهناك عنصران قد فاجآني في تجربة التعاون، حيث قدما لي معلومات تنويرية جديدة.

وقد أبهرني العنصر الأول تمامًا حين اطلعت عليه: كانت أعمار الأشخاص الذين أجريت عليهم الدراسة، ممن تضاعف استعدادهم للمساعدة بمعدل ثلاثة أضعاف، تبلغ ١٨ شهرًا - أي أنهم بالكاد يستطيعون التكلم وبالكاد يستطيعون التقييم أو التفكير أو التفسير. ومع ذلك فإن تلك الآلية المستخدمة تعتبر أساسية جدًّا للأداء البشري لدرجة أن هؤلاء الرضع كانوا يتحركون وفقًا لها.

العنصر الثاني، كان تأثير فكرة التعاون عليهم عفويًّا. والتعرض الأولي لهذه الفكرة جعلهم يسرعون إلى مساعدة الباحثين دون تحفيز أو طلب (تحذير: سنرى في

الفصلين الحادي عشر والثاني عشر أن هذه الأفكار المتعلقة بالتعاون لها تأثير كبير وتلقائي على أنواع مهمة من استجابات *البالغين* كذلك. في مجموعة من الدراسات، زاد منح الأشخاص "دلائل على التعاون" من استمتاعهم بالعمل بشكل متزامن في مهمة ما، ما قادهم إلى مزيد من المثابرة وبالتالي تحقيق أداء أفضل. ولذا، فإنه حين يتم التركيز على صفة التعاون، تتم تهيئة جميع أنواع الأفكار المرغوبة والمترابطة بالقدرة على المساعدة بحيث تصبح قيد التنفيذ).

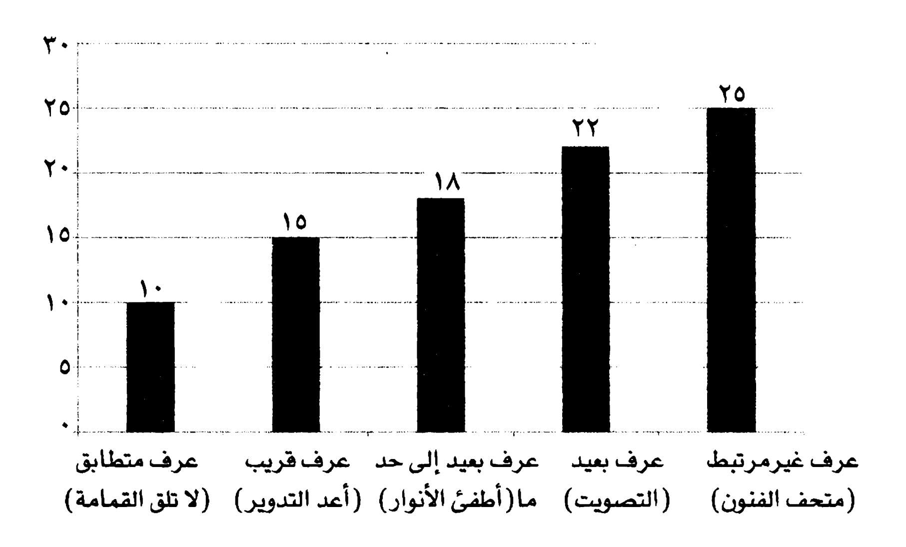
إلى أي مدى؟ هناك سؤال ثان إذا تمت الإجابة عنه بثقة، سيساعدنا على قياس نطاق عمليات الإقناع المسبق؛ وهو يتعلق بقوة الروابط المعنية: هل يمكن لأي رابط يصل بين فكرتين، بصرف النظر عن مسافته أو قوته، أن يحفز اللحظة المميزة بعد وقت قصير من استحضار الفكرة الأولى في العقل؟ كلا، هناك حد خطير لآثار الإقناع المسبق. فالانتباه إلى الفكرة الأولى يعد الفكرة الثانية للتأثير بما يتناسب مع درجة الربط بين الفكرتين.

لقد اختبرت هذا الأمر شخصيًّا منذ عدة سنوات مضت حين باشرت العمل على برنامج بحثي حول تجنب إلقاء القمامة في الأماكن العامة. فرغم أن إلقاء القمامة ليس أسوأ السلبيات المضرة بالبيئة، فإنه ليس بسيطًا كذلك؛ فبجانب الضرر الجمالي الذي يُلحقه بالبيئة، ومخاطر الصحة التي تنجم بسبب تلوث المياه واندلاع الحرائق وغزو الحشرات، فإن عمليات تنظيف هذه القمامة حول العالم تكلف ملايين الدولارات سنويًّا. كنت أنا وفريق البحث التابع لي مقتنعين بأن الطريقة الجيدة الوحيدة لحث الناس على الامتناع عن إلقاء القمامة هي تركيز انتباههم على الأعراف الاجتماعية المناهضة لإلقاء القمامة. لكننا تساءلنا عن تأثير إلقاء القمامة في حال استخدامنا لأعراف اجتماعية أخرى مختلفة، كبادئات، باستخدام أنواع مختلفة من الأعراف المضادة لفكرة إلقاء القمامة.

لم يكن من الصعب التوصل إلى الإجابة؛ فقد كشف استطلاع تمهيدي عن ثلاثة أعراف اجتماعية يصنفها الناس على التوالي بأنها *مرتبطة وبعيدة إلى حد ما وبعيدة تمامًا* عن الأعراف المضادة لإلقاء القمامة. وقد كانت هذه الأعراف، على التوالي، هي إعادة تدوير المخلفات، وإطفاء الإنارة لتوفير الطاقة في المنزل، والتصويت في الانتخابات. وكانت الخطوة التالية أكثر تشويقًا بكثير؛ فقد ذهبنا إلى ساحة انتظار سيارات في إحدى المكتبات العامة ووضعنا منشورًا على الزجاج الأمامي لكل سيارة. وبشكل عشوائي، حظيت كل سيارة بمنشور واحد من أصل أربعة منشورات: (١) ضد إلقاء القمامة، (٢) مؤيد لإعادة التدوير، (٣) مؤيد لإطفاء الأنوار،

(٤) مؤيد للتصويت. وكمجموعة مراقبة، أدمجنا منشورًا خامسًا به رسالة لم تشر إلى أي عرف اجتماعي؛ بل روجت لمتحف الفنون المحلية. وحين عاد أصحاب السيارات إلى سياراتهم وقرأوا المنشورات، شاهدناهم لنرى إذا ما كانوا ألقوها على الأرض أم لا.

لم يكن من الممكن أن يكون النمط السلوكي الذي راقبناه أكثر وضوحًا من ذلك. فالرسالة التي تساعد على تركيز انتباه الناس بشدة تجاه العرف المضاد لإلقاء القمامة، تجهزهم بشكل أفضل لمقاومة نزعة إلقاء القمامة. لكن توجيه انتباههم تجاه بادئات تبتعد تدريجيًّا عن العرف المضاد لإلقاء القمامة، جعلهم أقل قدرة، في كل مرة، على مقاومة هذه الرغبة. ومثلما كانت هذه النتائج مباشرة، كانت آثارها المعتمدة على الإقناع المسبق المثالي مباشرة كذلك: فقوة الربط بين بادئة وفكرة ترتبط بها ستحدد قوة تأثير الإقناع المسبق. لذا، فإن الشخص الطموح الذي يستخدم الإقناع المسبق رغبة في اتخاذ إجراءات سريعة (للمساعدة، مثلًا) يجب أن يجد فكرة مرتبطة بشدة وبشكل إيجابي بالفعل نفسه (سيكون التعاون خيارًا جيدًا) وأن يستحضر هذه الفكرة في ذهن المتعاونين المحتملين قبل أن يطلب منهم المساعدة مباشرة.[٦٥]



كلما زادت قوة الرابط، أصبح المكان أكثر نظافة. كلما زادت قوة الرابط بين رسالة المنشور والعرف المضاد لإلقاء القمامة، قل إلقاء القمامة. *إهداء من "روبرت سيالديني" والجمعية الأمريكية لعلم النفس.*

ما مدى قابلية التكوين؟ لكنَّ هناك نهجًا آخر لا يتطلب إيجاد ترابط قوي وموجود بالفعل. في الحقيقة، إنه لا يتطلب وجود ترابط من أي نوع، بل بالأحرى، يتطلب تكوين ترابط من العدم. وقد كانت شركات الإعلانات تستخدم هذه الوسيلة لأكثر من قرن: فهي تقدم شيئًا يجذب انتباه جمهورها المستهدف - مشهدًا جميلًا أو فتاة حسنة المظهر أو شخصية شهيرة - ثم تربطها بالمنتج من خلال عرض متكرر لهذا الإعلان. فهناك رابط قد يختبره مراقبو العمل التمهيدي للشركة المعلنة - بل واختبروه بالفعل - بين لاعب الجولف "تايجر وودز" و سيارة بويك؛ أو بين المطربة "بيونسيه" ومشروب بيبسي؛ أو بين الممثل "براد بيت" وعطر تشانيل رقم ٥، أو(وهي صلة لا أفهمها) بين المطرب "بوب ديلان" ومتاجر فيكتوريا سيكريت. والأمل، بالطبع، هو أن ينتقل انجذاب المتفرج للشخصية الشهيرة إلى المنتج بفضل الرابط الناشئ بفضل هذا الإعلان.



انتقال الانجذاب. تعلم شركات الإعلان أن ربط منتجاتها بأحد المشاهير يجعل المنتجات أكثر شعبية. *سبلاش نيوز/نيوز كوم؛ فرانسيس دين/ دين بيكتشرز/نيوز كوم*

إن استخدام هذا النهج في مجال الإعلانات يحتاج منا إلى بعض الانتقاد. إن معظمنا يدرك ما يحاول العاملون في هذا المجال القيام به. لكن برغم حقيقة نجاح تلك الوسيلة، فإن الفكرة المطروحة هنا هي أن وجود رابط فعال بين الأفكار في الواقع السائد ليس بالأمر الضروري، فمن الممكن *تكوينه*. ويجب أن يتم النظر إلى الأفكار باعتبارها بطريقة ما متصلة بشكل مباشر، بحيث يتطلب العرض اللاحق

لفكرة ما تجهيز الفكرة الأخرى من أجل عمل وثيق الصلة بها. تذكر أنه في تجربة كلاب "بافلوف"، لم يكن هناك رابط فعلي بين صوت الجرس والطعام؛ بالتأكيد، لم يكن هناك أي رابط من أي نوع، وذلك حتى نظرت الكلاب إلى الأمرين باعتبارهما مرتبطين ببعضهما. وبعد تقوية هذه الارتباطات الكافية للصلة المعنية، أدى الرنين التلقائي للجرس لاستعداد تلك الحيوانات للأكل (والذي يظهر من خلال إفراز لعابها).

الدليل الدامغ هو أننا، مثلما حدث في تجربة كلاب "بافلوف"، قد تؤثر علينا هذه الترابطات المعقودة بشكل إستراتيجي، ولن يكون لتأثرنا ذاك مبرر لدينا كذلك. فعلى سبيل المثال، وهو ما يعتبر مصدرًا للسعادة لدى الشركات الإعلانية، فإن مجرد وضع العلامة التجارية للمشروبات البلجيكية خمس مرات على صور أنشطة مثل الإبحار والتزلج على المياه، يزيد من المشاعر الإيجابية للمشاهد تجاه المشروب. وبالمثل، فإن تكرار وضع العلامة التجارية لغسول الفم على صور مشاهد طبيعية جميلة لست مرات، قاد المتفرجين للشعور بأنهم أكثر تفضيلاً لتلك العلامة التجارية على الفور، والذين *بقوا* على هذه الحالة لمدة ثلاثة أسابيع بعد ذلك. إن تعرض الأشخاص الظامئين لا شعوريًّا ثماني مرات لصور وجوه سعيدة (مقارنة بوجوه غاضبة) مباشرة قبل تناول مشروب غازي جديد، يجعلهم يستهلكون المزيد من هذا المشروب، ويرغبون أكثر بثلاثة أضعاف من غيرهم في دفع الأموال لشرائه من المتجر. ولم يدرك المشاركون في أي من هذه الدراسات أنهم كانوا متأثرين بالترابطات.[٦٦]

خطط "إن/ عندما.. ، سأفعل ..."

معرفة أن الروابط التي تعتمد فكرة الإقناع المسبق قابلة للتكوين، قد تقودنا إلى تحقيق المزيد من الأرباح الشخصية، حتى إن لم نكن محرري إعلانات بارعين أو علماء روس رواد. فمن حين لآخر، نضع جميعًا أهدافًا وغايات لأنفسنا وأيضًا معايير لتحقيقها وتجاوزها. لكن في أحيان كثيرة، لا نحقق آمالنا؛ لأننا نفشل في بلوغ تلك الأهداف. وهناك سبب مدروس جدًّا لهذه الصعوبة: فرغم أن وجود النية أمر مهم، فإنها بمفردها غير كافية لجعلنا نتخذ جميع الخطوات الضرورية لتحقيق هدف ما. ففي مجال الصحة، على سبيل المثال، نترجم نياتنا الجيدة إلى *أي* نوع من أنواع الخطوات الفعالة فقط في نصف الوقت. وترجع معدلات النجاح المخيبة للآمال إلى زوجين من الإخفاقات. الإخفاق الأول، بجانب نسيان النية أحيانًا - كنيّة ممارسة المزيد من التمارين، على سبيل المثال - هو أننا لا نستطيع غالبًا تحديد اللحظات أو الظروف

الملائمة للقيام بالسلوكيات الصحية، مثل صعود الدرج بدلًا من المصعد. الإخفاق الثاني هو أننا ننشغل كثيرًا عن مساعينا نحو الأهداف جراء بعض العوامل - مثل الأيام الحافلة جدًّا - التي تلهينا عن أهدافنا.

ولحسن الحظ، فإن هناك فئة تجمع العبارات الإستراتيجية التي يمكن أن نخبرها لأنفسنا بحيث نتغلب على هذه المشكلات بطريقة تعتمد فكرة الإقناع المسبق. هذه العبارات لها مسميات متنوعة في مجال الاستخدام الأكاديمي، لكنني سأطلق عليها خطط *"إذا/ عندما.. ، سأفعل ..."*؛ وهي خطط تهدف لمساعدتنا على تحقيق الهدف المرغوب، وذلك بتجهيزنا (١) لتسجيل دلالات معينة في الظروف التي يمكننا فيها تعزيز أهدافنا، و(٢) لاتخاذ إجراء مناسب مدفوع بالدلائل ومتوائم مع الهدف. دعنا نقل إننا نهدف إلى إنقاص الوزن. وقد تكون لخطة "إذا/ عندما.. ، سأفعل ..." على سبيل المثال هي "بعد تناول وجبات غداء العمل، *وعندما* يسألني النادل إذا كنت أود تناول الحلوى، *سأطلب* كوبًا من الشاي بالنعناع". هناك أهداف أخرى يمكن تحقيقها بفاعلية باستخدام هذه الخطط. فحين طُلب من مرضى الصرع ممن عانوا مشكلة في الالتزام بجداول أدويتهم، صياغة خطة *"إذا/عندما.. ، سأفعل ..."* مثل: *"عندما* تصبح الساعة الثامنة صباحًا، وحين أنتهي من غسيل أسناني، سأتناول *بعدها* جرعتي من الحبوب الموصوفة" - زادت نسبة الالتزام بالجدول من ٥٥٪ إلى ٧٩٪.

وفي أحد الإثباتات المبهرة جدًّا، تم حث مدمني الأفيون الذين يمرون بأعراض الانسحاب في أحد المستشفيات، على تجهيز سيرة مهنية في نهاية اليوم لمساعدتهم على أن يحظوا بوظيفة بعد خروجهم من المستشفى. وطُلب من البعض الآخر صياغة خطة مشروطة/ وقتية - لاحقة لكتابة هذه السير، بينما لم يُطلب من الأفراد في مجموعة التحكم القيام بهذا الأمر. قد تكون خطة *"إذا/عندما.. ، سأفعل ..."* المعنية هي: *"عندما* ينتهي الغداء ويصبح هناك مكان شاغر على طاولة غرفة الطعام، *سأبدأ* في تدوين سيرتي المهنية هناك". في نهاية اليوم، لم يقم أي شخص في مجموعة المراقبة بتأدية المهمة، وهذا أمر لا يبدو مفاجئًا - ففي نهاية المطاف، كانوا مدمنين يمرون بعملية الانسحاب جراء تعاطي الأفيون! ولكن في نهاية اليوم ذاته، سلم ٨٠٪ من أفراد المجموعة العلاجية الذين وضعوا خطة *"إذا/عندما.. ، سأفعل ..."* المعنية، سيرة ذاتية كاملة.

والأكثر إبهارًا هو المدى الذي تفوق فيه خطط "إذا/عندما.. ، سأفعل ..." - العبارات المعبرة عن النوايا البسيطة أو خطط العمل مثل "أنا أنوي *إنقاص ٥ باوندات* هذا الشهر" أو "أنا أخطط لإنقاص الوزن بالإحجام عن تناول الحلويات". فمجرد وضع

نية بلوغ الهدف أو وضع خطة عمل عادية، به احتمالية نجاح قليلة للغاية. فهناك أسباب وجيهة لتفوق خطط "*إذا/عندما.. ، سأفعل ...*"، فالترتيب المحدد للعناصر داخل الخطط يمكن أن يساعدنا على هزيمة الأعداء التقليديين لتحقيق الأهداف. إن صياغة "*إذا/عندما.. ، سأفعل ...*" تهدف إلى أن تنبهنا إلى وقت أو ظرف محدد يمكن خلاله إنجاز عمل مثمر. فأولاً، نصبح مهيئين *لملاحظة* الظرف أو الوقت المأمول، وثانيًا، *نربطه* تلقائيًّا وبشكل مباشر بالسلوك المرغوب فيه. إن الطبيعة المفصلة ذاتيًّا لهذه العملية التي تعتمد فكرة الإقناع المسبق طبيعة جديرة بالملاحظة؛ إذ يتأتى لنا أن نعزز أنفسنا بالحذر الشديد تجاه دلائل معينة استهدفناها سابقًا، وأن نستخدم رابطًا قويًّا كوناه مسبقًا يصل بين هذه الدلائل؛ وبهذا نتخذ خطوة مثمرة تجاه هدفنا.[٦٧]

هناك أفكار معينة محفزة بقوة لا يحتاج المتحدثون إلى تجهيزها للتأثير على الجمهور من خلال عملية الإقناع المسبق. قد تكون هذه الأفكار مجهزة مسبقًا من أجل التأثير، وقياسًا على ذلك، تأمل أي برنامج كمبيوتر تستخدمه، حيث من المحتمل أن يحتوي على روابط نقل (لمصادر المعلومات المرغوب فيها) والتي تحتاج إلى النقر عليها مرتين: مرة لتجهيز الرابط ومرة أخرى لتشغيله. لكن قد يحتوي البرنامج أيضًا على روابط تعمل بنقرة واحدة، لكونها تمت تهيئتها - وهي الروابط التشعبية للمعلومات المرغوب فيها. إن تأثير الربط التشعبي للمكان يطلق عليه مبرمجو مستعرضات الويب "الجلب المسبق". ومثلما نَصَّب مصممو برامج تكنولوجيا المعلومات خاصية الوصول السريع لمصادر معينة من المعلومات داخل برمجة حواسيبنا، فقد قام المبدعون في حياتنا - وهم الآباء والمعلمون والقادة وأخيرًا، نحن - بالمثل داخل برمجتنا العقلية؛ فهذه المصادر المعلوماتية المحضرة مسبقًا تم وضعها في وعينا بالفعل "قيد الاستعداد" بصورة مستمرة، بحيث لا يتطلب الأمر سوى تذكير بسيط (نقرة) لوضعها قيد التنفيذ.

إن معرفتنا بذلك تلقي بالضوء على الفائدة الممكنة لخطط "*إذا/عندما.. ، سأفعل ...*" في تحقيق أهدافنا الرئيسية. توجد هذه الأهداف بصفتها مصادر واتجاهات معلوماتية محضرة مسبقًا تم وضعها قيد الاستعداد، منتظرة أن توضع قيد التنفيذ من خلال الدلائل التي تذكرنا بها. لاحظ مجددًا أن تكوين خطط "*إذا/عندما.. ، سأفعل ...*" يضع تحديد هذه الدلائل التذكيرية في متناول أيدينا لكي تزيد احتمالية تعرضنا لها في كل مرة وخلال مجموعة من الظروف تناسبنا تمامًا ("حينما تصبح الساعة ٨ صباحًا، وأنتهي من غسيل أسناني ...."). وحتى العادات السيئة

التي تبدو صعبة التخلص منها يمكن تعديلها بفضل هذه الدلائل التذكيرية. يتناول متبعو الحميات الغذائية غير الناجحة أطعمة مرتفعة السعرات الحرارية بشكل مزمن ويُنقصون الكثير من الوزن بعد وضع خطط "*إذا/عندما.. ، سأفعل...*" مثل "*إذا* رأيت منتج شيكولاتة معروضًا في أحد المتاجر الكبرى، *سأفكر حينها* في حميتي الغذائية". وسنكون أغبياء إذا لم نستفد من فاعلية خطط "*إذا/عندما.. ، سأفعل...*" ، خاصة مع الأهداف التي نلزم أنفسنا ببلوغها[٦٨].

التصحيح: إدراك وجود الفجوة

حتى هذه النقطة، قمنا بتوضيح الكثير من البيانات التي تبين أن (١) ما يكون أكثر سهولة في الوصول إلى المخ يصبح أكثر قابلية للتنفيذ، (٢) سهولة الوصول تتأثر بالدلائل المعلوماتية من حولنا وبالارتباطات الأولية المتصلة بها. يقدم كل من الجزء المتعلق بخطط "*إذا/عندما.. ، سأفعل ...*" والفصل المتعلق بجغرافيا التأثير دليلًا قاطعًا على أننا نستطيع أن نستخلص فوائد عالية المستوى من هذه العمليات الأولية. ويمكننا القيام بذلك عن طريق تنسيق الدلائل اليومية مع الأفعال شديدة الارتباط بأهدافنا العظمى.

لكن هل يعتبر هذا النوع من التنسيق التكتيكي مع الآليات العقلية البدائية بمثابة وسيلة حمايتنا الوحيدة ضد سلبياتها المحتملة؟ ففي نهاية المطاف، لا يمكن ربط كل موقف نواجهه بالدلائل التي توصلنا في النهاية إلى النتائج المرغوب فيها. فنحن كثيرًا ما نتعامل للمرة الأولى مع بيئات مادية وتعاملات اجتماعية جديدة. وكثيرًا ما نحصل على مظاهر مقنعة ومهيأة بحرص بحيث لا يمكننا التنبؤ بمكنوناتها. في هذه الحالات، هل سنكون مثل ورق شجر في مهب الريح، تدفعنا الروابط القوية من هنا لهناك نحو الدلائل التي قد يتصادف أن نواجهها؟ تعتمد الإجابة على ما مدى ملاحظتك لمصدر هذه الرياح.

من المنطقي أنه إذا كان يمكن لأولوياتنا وخياراتنا أن تتأرجح -أحيانًا عن طريق دلائل غير مهمة كأن تكون هناك شركة ما لها شعار مقفى، أو اسم شبيه لاسمنا، أو إعلان يقدم مشهدًا جميلاً، أو رمز تداول في البورصة يسهل نطقه - فعلينا أن نكون قادرين على تصحيح هذه الانحيازات في تعاملاتنا مع الشركة المعنية. فمما لا شك فيه أننا نريد تصحيح مثل هذه الآثار بشكل عام، في أي وقت تجعل فيه أحكامنا

وتعاملاتنا متحيزة. وهناك بعض الأخبار المشجعة بهذا الصدد: كثيرًا ما تكون مجرد معرفة هذه الآثار غير المرغوب فيها كافية لحجب آثارها، وقد تأتينا هذه المعرفة بأكثر من طريقة.

الرسائل التذكيرية المجردة

نحن نعلم جميعًا أننا حين نكون في حالة مزاجية جيدة، فإن الأشخاص والعناصر من حولنا تبدو أفضل بطريقة ما. فبعد أن تلقى أحد المارة في الشارع هدية مجانية معززة للحالة المزاجية، والتي هي عبارة عن ورق كتابة عالي الجودة، نجده يصنف سيارته وجهاز تلفازه بأنهما يعملان بشكل أفضل. ونحن نعلم أيضًا أن الطقس الجيد يرفع من روحنا المعنوية ويجعلنا نصدر أحكامًا غير مبررة من هذا النوع. فقد أظهرت إحدى الدراسات أنه عند مجاملة الفتيات، يقمن برد المجاملة بصورة أفضل في يوم مشمس بصورة تفوق حدوث ذلك في يوم غائم (بنسبة نجاح تبلغ ٢٢,٤٪ في اليوم المشمس ونسبة نجاح تبلغ ١٣,٩٪ في اليوم الغائم، على التوالي).

إننا في الأيام المشمسة لا نغالي في مشاعرنا تجاه ما نمتلكه وتجاه الأشخاص الذين نلتقي بهم فحسب؛ بل نتأثر بسببها فيما يتعلق بمشاعرنا تجاه حياتنا. وقد أفادت تقارير دراسة استطلاع رأي أجري بواسطة الهاتف أن الأشخاص وصفوا أنفسهم بأنهم أكثر رضا بنسبة ٢٠٪ عن حياتهم - بشكل عام - حين طُلب منهم إجراء هذه الدراسة في أيام مشمسة، وذلك مقارنة بالأيام الممطرة. ومن ثم، فإن مسمى ورقة الشجر العالقة في مهب الريح (وتحت أمطار السماء، أيضًا)، يبدو ملائمًا كثيرًا لبني البشر وبشكل مؤسف. ولكن لحسن الحظ، هناك جانب إيجابي لهذه الاستنتاجات: يختلف الوضع بصورة هائلة حين يتم تذكير الخاضعين للتجربة بحالة الطقس قبل أن تبدأ دراسة الاستطلاع. فإن سأل مُجري المقابلة أولًا، "بالمناسبة، كيف تجد الطقس عندك؟"، فإن تأثير اليوم المشمس في مقابل اليوم الممطر لا يتحقق على الإطلاق. إن مجرد تركيز المشتركين في دراسة الاستطلاع على الطقس لبرهة، يذكرهم بتأثيره المحتمل والمتحيز، ويسمح لهم بأن يصححوا من تفكيرهم وفقًا لهذا. وبجانب البرهان القاطع على أننا غير خاضعين وخانعين إلى قوى جذب العمليات الأولية بهذه الدرجة، فهناك أثر آخر لهذه النتيجة المحددة يستحق أن يوضع في الاعتبار: يتطلب الأمر سؤالًا بسيطًا وقصيرًا للتخلص من التحيز.

في كتابهما *The 776 Stupidest Things Ever Said*، وضع "روس بيتراس" و"كاثرين إبيتراس" بعض العبارات التي تنتمي بوضوح إلى هذه القائمة. فعلى سبيل المثال: "الأكثر من ذلك، أنني أتفق مع كل شيء قلته للتو" - هذه عبارة قالها "بيت كورنهوف"، سفير جنوب إفريقيا السابق في الولايات المتحدة. وهناك عبارة أخرى قالها "بوب هورنر" لاعب كرة البيسبول السابق، في الدوري الرئيسي لكرة البيسبول (والطالب السابق في جامعتي بمسقط رأسي)، وهي: "لقد كنت أسافر كثيرًا؛ لدرجة أنني لم يكن لديَّ الوقت الكافي لإطلاق لحيتي". لكن المؤلفين وضعوا في مجموعة مقالاتهم كذلك مقولة للمخرج السينمائي "جريجوري راتوف"، والتي تقول: "دعني أطرح عليك سؤالًا، من أجل زيادة معلوماتك".

ورغم أن مؤلفيِّ الكتاب اعتبرا مقولة "راتوف" مجرد هراء، أجدني أختلف معهما؛ حيث إن طرح السؤال قد يقدم معلومات لا تقدر بثمن بالنسبة للمتلقي؛ إذ يمكن أن يحفزه بحيث يستحضر في ذهنه معلومة تكون بحوزته بالفعل إلا أنها غير بارزة في وعيه حينها. وهذه المعلومة، بمجرد التركيز عليها، تغير كل شيء: على سبيل المثال، كمعرفة أننا لا نرتدي في الأيام المشمسة نظارات داكنة اللون فقط لكن نظارات وردية اللون كذلك. إذن، يمكننا أن نجد في مجال آليات التصحيح الذاتي مصدرًا آخر يرسخ اعتقادنا بالإقناع المسبق: عادة ما تبدأ التعديلات الفورية واسعة النطاق بممارسات تقوم بما هو أكثر قليلاً من مجرد إعادة توجيه الانتباه.[٦٩]

إشارات النية المبيتة للإقناع المسبق: المبالغة

هناك بعض الخيارات التقليدية فيما يخص وضع إعلانات المنتجات والتي تستخدم منذ فترة طويلة، وذلك بوضع إعلانات تلك المنتجات الاستهلاكية عمدًا خلال مشاهد الأفلام والمسلسلات التليفزيونية. وقد كانت لدى أستوديوهات هوليوود مكاتب رسمية مختصة بوضع الإعلانات وتتفاوض بشأن أسعارها، وهي مستمرة منذ ما يقرب من قرن من الزمان. وبطريقة مماثلة، كان المنتجون يتقاضون أجورهم من التجار الذين يريدون مشاهدة الشخصيات وهي تستخدم منتجاتهم وخدماتهم على الشاشة. وهذه الأجور المتقاضاة في هذه العقود والتسويات تكون باهظة جدًّا كلما كان الفنان أو الشخصية الخيالية محبوبة. في هذه الحالات، يتم التعاقد بمبالغ باهظة باستخدام الارتباط المناسب: شخصية شهيرة تتناول مشروب الكوكاكولا أو تقود سيارة لكزس أو تتناول شيكولاتة سنيكرز. وقد ازدهرت سوق هذه المنتجات بسبب هذه الارتباطات

المفتعلة وربح أصحابها المليارات في السنوات الأخيرة. بالإضافة إلى ذلك فإن أغلبية وسائل البث الإعلامي تستخدم هذه الطريقة حاليًّا، كما أن العديد من الوكالات المتخصصة في وضع إعلانات المنتجات بدأت في الظهور لتولي الأعمال التجارية التي تُنفق الآن على إنتاج الموسيقى والمسرحيات وألعاب الفيديو. لذا، فمن الواضح أن شركات الإعلان توقن أن وضع إعلانات المنتجات والارتباطات التي تنشئها طريقة ناجحة - إنهم على حق، لكن الأمر لا يحدث بالطريقة نفسها التي يتوقعونها.

هناك قناعة بداخل العديد من الجهات المختصة في وضع إعلانات المنتجات، مفادها أنه كلما أمكن إدراك تلك الارتباطات الناشئة بالحواس، زادت فاعليتها. وتأتي هذه الفكرة مما يبدو أنه منطق حتمي يرى أن شيوع المعلومة يزيد من فرصة ملاحظة الجمهور لها؛ ما يجعلهم أكثر تأثرًا بها. وما دعم هذه الفكرة هو دليل يشير إلى أنه كلما تم وضع الإعلان بطريقة أكثر بروزا، أصبحت الإعلانات أكثر فاعلية في الواقع، وذلك طبقًا لمعايير النجاح الموثوق بها في مجال الإعلانات: وهي المعرفة والتذكر، التي تقيس ما يمر بالذاكرة. خذ على سبيل المثال، نتائج الدراسة التي قيمت أهمية مواضع الإعلانات في حلقات المسلسل التليفزيوني الكوميدي *Seinfeld*. كما كان متوقعًا تمامًا، كلما كان ذلك الموضع أكثر بروزًا (حين ظهور العلامة التجارية مرتين أمام الكاميرا وذكرت بصوت عال) ازدادت معرفة الجمهور لمنتج وتذكره له، وذلك مقارنة بالمواضع الأقل بروزًا (التي إما سُمع فيها اسم العلامة التجارية أو تمت رؤيتها فقط).

لكن، بجانب تقييم المعرفة والتذكر، قام باحثو الدراسة بأمر لم يقم به باحث من قبل: لقد توصلوا إلى معيار ثالث لنجاح المواضع والذي قوض ذلك الاعتقاد السائد: تم تقديم قائمة من المنتجات إلى بعض المتسوقين، بحيث طلب منهم تحديد المنتجات التي يختارونها على الأرجح حين يتسوقون. خمن ماذا حدث؟ تبين أن الخاضعين للدراسة كان اختيارهم للمنتجات الأكثر شهرة *أقل* احتمالًا. فيبدو أن تلك الأوضاع البارزة جعلت المشاهد يدرك المحاولات الخبيثة للشركات المعلنة للتأثير على أولوياتهم، لذا فإنهم قاموا بتصحيح هذا التشويه المحتمل؛ حيث اختار ٤٧٪ من الجمهور المنتجات التي تم وضع إعلاناتها بمهارة، بينما اختار ٢٧٪ منهم فقط المنتجات التي تم وضع إعلاناتها بصورة أكثر بروزًا.

يعرف الناس أن الطرق التي تستخدمها شركات الإعلان يمكن أن تؤثر على أحكامهم بما لا يتناسب مع الواقع، لكنهم لا يتصرفون لإعادة موازنة المنظومة حتى يتذكروا مصدر ذلك التحيز المحتمل. في هذا المثال، اتخذ التذكير هيئة المبالغة -

إعلان يستخدم هذه الخدعة بشكل مبالغ فيه باستخدام (ارتباطات خيالية معترف بها) في أثناء وضع إعلانات المنتجات. والجدير بالملاحظة أن السبب الفعلي لهذا الأمر هو أن الشيء الوحيد الضروري لتفعيل خاصية التصحيح هو التذكر، ويتضح ذلك حين نفكك كلمة *التذكير* إلى أجزائها الرئيسية: كل ما هو مطلوب لجعل الناس يتصرفون وفقًا لمعلومة معروفة بالفعل هو أن تجعلهم يضعونها في أذهانهم مرة أخرى قبل التصرف مباشرة - كي يتذكرونها حرفيًّا. [٧٠،٧١]

أحيانًا، تحدث التصحيحات التي نجريها لمقاومة تلك الآثار غير المبررة دون تروٍّ أو تأجيل. إن إعادة التقويم الذي نقوم به حين نتذكر ظروف الطقس الحالية مثال جيد. وفي أوقات أخرى، تعمل آلية التصحيح بطريقة أكثر تعقيدًا وبطئًا. هذا النوع الثاني من الآليات يعمل من خلال المنطق التداولي، والذي يمكن استخدامه للتغلب على تحيزات النزعة النفسية الأولية. فإن قصدنا أحد المتاجر الكبرى بهدف شراء أطعمة صحية ومغذية وغير مكلفة، يمكننا أن نزيل مفعول الانجذاب إلى الأغراض المعلن عنها بصورة بارزة، أو المعبأة بشكل جذاب، أو التي يسهل الوصول إليها على الرفوف؛ بأن نزن خياراتنا بناء على معلومات السعرات الحرارية والعناصر الغذائية وسعر الوحدة.

تفريغ العقل

من ناحية أخرى، فبمقارنة التحليل المكثف بهذه الاستجابات النفسية الطبيعية (لانتقاء خيارات مألوفة ومقدمة بشكل جذاب وسهلة المنال)، فإنه يتطلب المزيد من الوقت والطاقة والتحفيز. ونتيجة لذلك، فإن تأثيره على قراراتنا يعتبر محدودًا بسبب الدقة التي يتطلبها. وإن لم تكن لدينا الوسيلة (كالوقت والسعة والقدرة) للتفكير بتمعن في خيار ما، فإن احتمالية التفكير بعمق تكاد تكون منعدمة. وحين لا يتم توافر هذه المقتضيات، نلجأ عادة إلى السبل المختصرة في اتخاذ القرارات. وليس من الضرورة أن يقود هذا النهج إلى نتائج ضعيفة؛ لأنه في العديد من المواقف، تسمح لنا السبل المختصرة بالاختيار السريع والفعال، لكن في العديد من المواقف الأخرى، يمكنها أن تؤدي إلى اتخاذنا قرارات لم تكن في حسباننا - على الأقل بتفكيرنا فيها.

حين لا نتمتع بالقدرة على التفكير السليم - ربما لأننا متعبون - لا يمكننا الاعتماد على التقييم المتوازن لجميع المميزات والعيوب لتصحيح اختيار مبني على العاطفة

قد نندم عليه لاحقًا. حضرتُ ذات مرة مؤتمرًا خاصًا بمنتجي الدعاية التليفزيونية التجارية. وقد افترضت أن السبب الوحيد الذي يضعون من أجله إعلانات في الساعات الأخيرة من البث هو قلة رسوم البث في هذه الأوقات. لكني سرعان ما علمت أن الأمر مختلف. فرغم أن هذا بدأ بكونه السبب الرئيسي لبث هذه الإعلانات في وقت متأخر من الليل، فإن هناك سببًا أكثر أهمية: وهو أن الأداء الإعلاني يكون أفضل حينها. في نهاية يوم طويل، لا تكون لدى المشاهد الطاقة العقلية التي تجعله يقاوم المحفزات العاطفية للإعلانات (الضيف المحبوب، والجمهور الحماسي في الأستديو، والمعدات الصغيرة، وهكذا).

إن الإعلانات التجارية ليست هي السياق الوحيد الذي يقوض فيه الإجهاد العقلي من التحليل المدروس وإمكانية المقاومة المصاحبة له. فقد لاحظ الباحثون في مجال النوم أنه في الاختبارات الميدانية للوحدات القتالية في سلاح المدفعية، تعترض الفرق التي تكون مرتاحة تمامًا على الأوامر بإطلاق النار على المستشفيات أو الأهداف المدنية الأخرى. لكن بعد مرور ٢٤ ساعة أو ٣٦ ساعة دون نوم، فإنهم غالبًا ما يطيعون توجيهات قادتهم دون مناقشة ويصبحون أكثر احتمالًا لقذف النيران على أي هدف. ويحدث المثل في تحقيقات الجرائم، فحتى المشتبه فيهم الأبرياء غالبًا لا يقاومون ضغط المستجوبين عليهم للاعتراف بعد ساعات من الاستجوابات المرهقة عقليًا. ولهذا السبب، رغم أن الاستجواب الاعتيادي يدوم لأقل من ساعة، فإن المقابلات تسفر عنها اعترافات خطأ *بعد ١٦ ساعة* في المتوسط.

بجانب الإجهاد، فإن هناك ظروفًا عديدة أخرى يمكن أن تمنع الناس من معرفة النزعات الحمقاء المحتملة وتصحيحها. وبالطبع، مثل هذه النزعات الحمقاء تكون هي السائدة غالبًا حيث يكون الشخص متسرعًا أو مُحَمَّلًا بالأعباء أو مشغول البال أو غير مبال أو متوترًا أو مشتت الذهن أو على ما يبدو، من أصحاب نظرية المؤامرة.

اللائحة طويلة جدًا: لذا لا يمكننا استكشافها بالكامل، ولكن دعنا نكتف فقط بالحالة الأولى: حين نكون متسرعين، لا نملك الوقت الكافي لدراسة جميع العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار. وبدلاً من ذلك، فإننا كثيرًا ما نعتمد على عامل مختصر وحيد ليوجهنا - قد يكون هذا العامل هو قناعتنا بأننا حين نختار من بين الأغراض المبيعة، يجب أن نشتري الغرض الذي يحظى بأكبر عدد من الخصائص الفائقة. ورغم أننا ربما نعرف أن الاعتماد على هذا العامل الوحيد قد يؤدي إلى الخطأ، فإنه عندما يكون الوقت قصيرًا، فإننا لا ننعم برفاهية أخذ الاستراحة الملائمة أو تقييم كامل الإيجابيات والسلبيات.

وقد أظهرت إحدى الدراسات أن الحدود الزمنية تؤثر بصورة بالغة على الطريقة التي اتخذ بها جمهور يتابع تقارير عن علامات تجارية لبعض الكاميرات، قراراتهم التفضيلية؛ فقد قارنت التقارير بين علامتين تجاريتين بناء على مجموعة خصائص عددها ١٢ خاصية. فكانت إحدى العلامتين التجاريتين متفوقة على الأخرى بثلاث من أهم الخصائص التي تضعها في اعتبارك عند شراء كاميرا جيدة: وهي جودة العدسات، وآلية التشغيل، والصور. وفي الوقت نفسه، تم تقييم العلامة التجارية الأخرى بأنها تتفوق على نظيرتها بثماني خصائص، لكنها غير مهمة نسبيًّا (على سبيل المثال، يشمل السعر حزام الكتف). وحين عرض على بعض الجماهير معلومات تتعلق بالاثنتي عشرة خاصية لمدة ١٢ ثانية فقط للخاصية الواحدة، فضل ١٧٪ منهم فقط الكاميرا عالية الجودة. واختارت الأغلبية العلامة التجارية ذات العدد الكبير من المزايا غير المهمة. وحين مُنح أشخاص آخرون ٥ ثوان لكل خاصية، تغير النمط بطريقة ما، لكن مع ذلك فضل ٣٨٪ منهم فقط الاختيار الأكثر عقلانية. ولم يتغير النمط ذاته إلى أن منحت مجموعة أخيرة من الأشخاص وقتًا غير محدود للتفكير في معلومات الخصائص، حيث فضل أغلبهم (٧٦٪) الكاميرا ذات المزايا القليلة والأكثر أهمية في الوقت ذاته.

هل تذكرك فكرة عدم وجود الوقت الكافي لتحليل جميع نقاط التواصل بالطريقة التي يجب أن ترد بها على تلك العروض المتتالية والسريعة للعديد من الرسائل هذه الأيام؟ فكر في الأمر لثوان. الأفضل لك هو أن تفكر في الأمر لمدة زمنية *غير محدودة*: أليست هذه هي الطريقة التي تعمل بها وسائل الإعلام؛ حيث تبث كمية هائلة من المعلومات التي لا يمكن إبطاؤها أو إيقافها بسهولة بحيث تعطينا الفرصة كي نعالجها تمامًا؟ فعندها لا نكون قادرين على التركيز على الجودة الحقيقية للمنتج المعلن عنه على الراديو أو في إعلان تليفزيوني قصير. ولن نستطيع كذلك الاستجابة بالصورة السليمة لمقطع فيديو يعرض خطابًا لأحد السياسيين. ولا يتبقى لنا، بدلًا من ذلك، سوى التركيز على الخواص الفرعية للعروض التقديمية، مثل جاذبية موديل الإعلان أو الكاريزما التي يتمتع بها هذا السياسي.[٧٢]

بالإضافة إلى أن الحياة العصرية تتسم بضيق الوقت، فهناك جوانب أخرى لها تقوض من قدرتنا (وتحفيزنا) على التفكير بطريقة مدروسة جدًّا حتى في القرارات المهمة. قد يكون الكم الهائل من المعلومات في عصرنا الحاضر أمرًا مرهقًا جدًّا – من حيث تعقيدها المشوش لأفكارنا، واستنزافها المتواصل لنا، وتشتيتها الواسع لأذهاننا، ومدى إثارتها للاحتمالات أمامنا. أدمج هذه السلبيات بالتنبيهات المشوشة للانتباه

الصادرة عن الأجهزة التي يحملها الجميع تقريبًا لاستقبال هذه المعلومات، وبذلك يصبح الدور الدقيق للتقييم كمصحح سريع لعملية اتخاذ القرارات ضعيفًا جدًّا. لذا ليس على المتحدث الذي يوجه الانتباه لفكرة معينة لكي يزيد من قابلية تأثر الجمهور برسالة مقبلة - عبر آليات الإقناع المسبق المبنية على التركيز والتلقائية والتي تحمل ارتباطات أولية - أن يقلق كثيرًا بشأن فشل هذه الطريقة جراء كثرة التداولات. فنادرًا ما تأتي وسيلة الإنقاذ المتمثلة في التحليل العميق، لإيقاف عاقبة ما يحدث؛ ذلك لأنه من النادر استدعاؤها.

سيظهر هنا سؤال شديد الصلة بالتأكيد: ما الأفكار التي يجب أن يتركز انتباه الجمهور عليها من أجل الاستفادة بالتأثير الشامل للإقناع المسبق؟ توضح الفصول التالية سبع أفكار للقيام بذلك.

أفضل الممارسات: تعزيز الإقناع المسبق

الطرق الست الرئيسية للتغيير: باعتبارها طرقًا مختصرة ذكية

لقد رأينا مدى إمكانية توجيه الآخرين للسير في الاتجاه الذي نرغب فيه عن طريق قول أو فعل الأمر المناسب قبل وقت استجابتهم مباشرة:

- فإذا كنا نريد منهم شراء صندوق من الشيكولاتة باهظة الثمن، فعلينا أولًا أن نجعلهم يدونون رقمًا أكبر بكثير من سعر الشيكولاتة.
- وإذا كنا نريد منهم اختيار العصير الفرنسي، فعلينا تعريضهم لسماع موسيقى فرنسية قبل أن يقرروا.
- وإذا كنا نريد منهم الموافقة على تجربة منتج غير مجرب، فعلينا أولًا أن نتحقق مما إن كانوا يعتبرون أنفسهم من الأشخاص المجازفين أم لا.
- وإذا كنا نريد إقناعهم باختيار شائع جدًّا، فعلينا عرض فيلم رعب عليهم.
- وإذا كنا نريد منهم أن يكونوا أكثر عونًا لنا، فعلينا أن نجعلهم ينظرون إلى صور لأشخاص يقفون متقاربين.
- وإذا كنا نريد منهم أن يكونوا أكثر توجهًا نحو الإنجاز، فعلينا أن نعرض لهم صورة عدَّاء يفوز بأحد السباقات.
- إذا كنا نريد منهم أن يجروا تقييمات دقيقة، فيمكننا أن نعرض عليهم صورة لتمثال *المفكر* للنحات "أوجوست رودان".

لاحظ أن الأمر المناسب الذي نتفوه أو نقوم به يتغير بناء على ما نريده من الآخرين. إن حثهم على الاستماع إلى أغنية فرنسية سيجعلهم يشترون مشروبًا فرنسيًّا، لكنه لن يجعلهم متعاونين أو متوجهين نحو الإنجاز. وقد يجعلهم تحققك من إذا ما كانوا مجازفين أم لا، يجربون منتجًا غير مجرب، لكنه لن يجعلهم أكثر رغبة في اختيار غرض أكثر شيوعًا أو إجراء تقييمات دقيقة. إن هذه الدقة تتلاءم مع الطريقة التي تعمل بها البادئات *الناجحة* مع المتحدث؛ فهي من خلال طريقة الإقناع المسبق تغير من انتباه المتلقي فقط تجاه الأفكار المرتبطة بهدف الشخص المتواصل.

لكن ألا يوجد هدف شامل يكون شائعًا لدى جميع الأشخاص الراغبين في أن يكونوا مقنعين: أي هدف يُجمع عليه الجميع؟ ففي نهاية المطاف، تتمثل رغبة المتحدث المقنع في تحفيز الآخرين تجاه "القبول". فهل هناك مفاهيم تتوافق تمامًا مع هدف ذلك المتحدث في أن يحظى بقبول الآخرين؟ أعتقد ذلك. في كتابي *Influence*، أوضحت أن هناك ست أفكار تعزز المبادئ الرئيسية للتأثير الاجتماعي الإنساني. وتتضمن هذه المفاهيم تبادل المنفعة، والإعجاب، والسلطة، والدليل الجمعي، والندرة، والاتساق. وهذه المفاهيم هي محفزات *عامة* وشديدة الفاعلية للقبول؛ لأنها ترشد الناس بشكل سليم إلى الوقت المناسب لقبول تجارب التأثير.

لنأخذ مبدأ السلطة على سبيل المثال، حيث يعرف الناس أنه في أغلب الأحوال، يتوجهون نحو الخيار الصائب إذا كان هذا الخيار يتوافق مع آراء الخبراء بشأن الموضوع المعني. وهذا النوع من المعرفة يتيح لهم طريقًا مختصرة وقيمة لاتخاذ القرارات: حين يمنحون بيانات راسخة وموثوقًا بها، يمكنهم التوقف عن تداول المزيد من التشاورات ويحذون حذو السلطة في هذا الموضوع. ولهذا، إذا أشارت إحدى الرسائل إلى دليل مبني على السلطة، ازدادت احتمالات الإقناع الناجح.

ومع ذلك، فإنه في إطار معرفة البراهين العلمية السلوكية المتزايدة للإقناع المسبق، أود الاستفاضة في مناقشة رأيي السابق. لنبق مع مبدأ السلطة من أجل توضيح تلك الاستفاضة: يكون الشخص المتواصل أكثر فاعلية من خلال تشديده على فكرة السلطة ليس داخل رسالته فقط بل في اللحظة التي تسبق إدلاءه بها؛ وبهذه الطريقة التي تعتمد على الإقناع المسبق، سيصبح الجمهور واعيًا (وبذلك يكون مستعدًّا) بالدليل السلطوي الموجود في الرسالة، ما يزيد من احتمالية انتباههم وإيلائهم الأهمية إليه، وبالتالي يكونون متأثرين به.[٧٣]

الطرق التي نسلكها غالبًا

إن كانت المشكلة حقًّا هي أن توجيه الانتباه (قبل الرسالة وبعدها) إلى مفاهيم تبادل المنفعة، والإعجاب، والسلطة، والدليل الجمعي، والندرة، والاتساق قد يؤثر على قبول المتلقين، فمن المنطقي بالنسبة لنا أن نراجع ونحدث من المعلومات المتعلقة بطريقة عمل كل مفهوم. ووفقًا لذلك، فإن هذا الفصل غير مخصص للتركيز بشكل أساسي على *عملية* الإقناع المسبق. وبدلًا من ذلك، سنأخذ خطوة إلى الوراء لنستكشف التفاصيل المتعلقة بأسباب حيازة هذه المفاهيم الستة مثل هذه القوة النفسية الكاسحة.

تبادل المنفعة

يستجيب الشخص لمن يشعر نحوه بأنه مدين له. لا يحدث هذا دائمًا بالطبع - فلا يوجد شيء في التعاملات الاجتماعية الإنسانية يعمل بهذه الطريقة - لكنه يعمل بما يكفي لجعل علماء السلوك يطلقون على هذه النزعة *مبدأ تبادل المنفعة*، والذي ينص على أن من يقدمون لنا المنفعة يحق لهم أن ينتفعوا منا في المقابل. وهو مبدأ قيم جدًّا بالنسبة للصحة الوظيفية للمجتمعات لدرجة أن جميع الثقافات الإنسانية تدرس هذا المبدأ منذ مرحلة الطفولة، وتخصص مسميات اجتماعية تأديبية مثل - *عالة*، *مستغل*، *آخذ*، *طفيلي* - لمن لا يعطي بعدما يأخذ.

ونتيجة لذلك، فإن الأطفال يستجيبون لذلك المبدأ قبل أن يبلغوا عامين من عمرهم. وبحلول الوقت الذي يبلغون فيه، تؤثر قوته المقنعة مسبقًا على جميع نواحي حياتهم، بما في ذلك أنماطهم الشرائية؛ ففي إحدى الدراسات، يكون المتسوقون في محل الحلويات أكثر عرضة بنسبة ٤٢٪ للقيام بعملية شرائية إن تلقوا قطعة شيكولاتة كهدية فور دخولهم المتجر. ووفقًا لأرقام المبيعات من متجر كوتسكو عملاق البيع بالتجزئة، فإن بيع المنتجات المختلفة - كالعصائر والجبن والبيتزا المجمدة وأحمر الشفاه - يرتفع بصورة هائلة بسبب العينات المجانية، وكل ذلك يرجع تقريبًا إلى المتسوقين الذين يقبلون العروض المجانية.

الأمر الأكثر مدعاة للقلق هو تأثير ذلك المبدأ على إجراءات اقتراع المشرعين. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، شهدت الشركات التي تقوم بإسهامات كبيرة في حملات المشرعين الذين يرأسون اللجان المختصة بوضع السياسات الضريبية،

هبوطًا كبيرًا في معدلاتها الضريبية. وسينكر المشرعون قيامهم بأي نوع من تبادل المصالح، لكن الشركات أكثر دراية بذلك، وهو ما يجب علينا فعله. [٧٤]

إن طالبي المنفعة الذين يأملون في تسخير قوة الإقناع المسبق لتبادل المنفعة، عليهم القيام بشيء يبدو جريئًا: وهو أن يستغلوا الفرصة ويبدأوا هم بالعطاء. فعليهم أن يبدأوا أي تعامل بتقديم الهدايا المبدئية أو الخدمات أو المصالح أو التنازلات دون ضمان رسمي بالتعويض. لكن نظرًا لأن نزعة تبادل المنفعة مترسخة بقوة لدى أغلب الناس، فإن الإستراتيجية تعمل عادة بشكل أفضل من النهج التقليدي للتبادل التجاري، الذي يقدم من خلاله طالب المنفعة منفعته فقط *بعد* أن يتم اتخاذ إجراء ما: كتوقيع العقد أو القيام بعملية شرائية أو أداء مهمة ما. كان المواطنون الهولنديون الذين تلقوا خطابًا مسبقًا يُطلب فيه منهم أن يشتركوا في دراسة استطلاع طويلة، أكثر ترجيحًا للموافقة إذا تم إرسال الأجر المقترح لهم قبل اتخاذ قرارهم بالمشاركة (المال المرفق مع الخطاب)، من أن يتقاضوا الأجر، كما هو معتاد، بعد المشاركة. وبالمثل، فقد وجد نزلاء أحد الفنادق بالولايات المتحدة الأمريكية بطاقة في غرفهم مطلوب منهم فيها إعادة استخدام مناشفهم. وقد قرأوا كذلك على ظهر البطاقة أن الفندق قام بالفعل بمساهمة مالية لمنظمة حماية البيئة بأسمائهم، أو أنه سيقوم بهذه المساهمة بعد أن يعيدوا استخدام مناشفهم. أثبتت عملية التبرع قبل الفعل أنها أكثر فاعلية بنسبة ٤٧٪ منها بعد الفعل. [٧٥]

ومع ذلك، فإن إمداد الموارد مقدمًا دون الضمان التقليدي للتعويض المتفق عليه يمكن أن يكون محفوفًا بالمخاطر. قد لا تكون العوائد صريحة بما يكفي - أو على الإطلاق - وذلك بسبب امتعاض بعض المتلقين من الحصول على شيء لم *يطلبوه*، بينما قد لا يرى البعض الآخر أن ما حصلوا عليه يعتبر مفيدًا لهم. وهناك آخرون (وهم "المستغلون" من حولنا) لا يشعرون بأنهم مجبرون على اتباع المبدأ ذاته. لذا، فإنه من المنطقي أن نتحقق مما إذا كانت هناك ملامح معينة للهدية أو الخدمة المبدئية بحيث تزيد كثيرًا من فرصة ردها باعتبارها هدية قيمة جدًّا.

هناك ثلاثة ملامح من هذا النوع: من أجل تحسين العائد، يجب أن ننظر إلى العائد الذي نقدمه أولًا باعتباره هادفًا وغير متوقع ومصممًا حسب الطلب.

هادف وغير متوقع. تبين أن الملمحين الأولين من هذه الملامح التحسينية يؤثران على حجم البقشيش الذي يتلقاه النُّدل. كانت بعض المطاعم في نيوجيرسي تقدم قطعة شيكولاتة في نهاية وجباتها، قطعة واحدة لكل فرد، في سلة تحملها النادلة

إلى الطاولات، وبذلك ازداد بقشيشها بنسبة ٣,٣ ٪ مقارنة بالبقشيش الذي تلقته من الضيوف الذين لم تقدم لهم الشيكولاتة. ومع ذلك، فإنه حين تمت دعوة ضيوف آخرين لأخذ قطعتي شيكولاتة من السلة، زاد بقشيش النادلة بنسبة ١٤,١. ما الذي يمكن أن يفسر هذا الاختلاف الكبير؟ من ناحية، فإن قطعة الشيكولاتة الثانية تمثل زيادة قيمة لحجم الهدية - بمقدار الضعف. ومن البديهي أن الزيادة *القيمة* ليست مشابهة للزيادة *المكلفة*؛ لأن قطعة الشيكولاتة الثانية تكلف مقدارًا ضئيلًا من المال. قد يكون تقديم هدية مكلفة أمرًا هادفًا، لكن التكلفة الكبرى أمر غير ضروري.

بالطبع، لم يقتصر حجم الاستجابة تجاه قطعتي الشيكولاتة على أن يتضاعف مقارنة بالقطعة الواحدة بل كان غير متوقع أيضًا. لقد أصبح التأثير الواضح لعنصر المفاجأة من الهدية واضحًا حين جربت النادلة طريقة ثالثة أيضًا مع الطريقتين السابقتين. بعد أن قدمت للضيوف قطعة شيكولاتة من سلتها والتفتت لتعود أدراجها، عادت بشكل غير متوقع إلى الطاولة وقدمت قطعة شيكولاتة ثانية لكل ضيف. ونتيجة لذلك، ازداد متوسط بقشيشها بنسبة ٢١,٣٪. هناك درس مستفاد من هذه الاستنتاجات المتعددة يتعدى مجرد إبلاغ النُّدل في المطاعم بالطريقة التي يزيدون بها من البقشيش: يمكن لطالبي المنفعة أن يزيدوا من احتمالية تلقيهم مستويات عالية من المنافع من الآخرين إذا كانوا يقدمون منافع ينظر إليها الآخرون باعتبارها هادفة وغير متوقعة. لكن بجانب هذه الخصائص، هناك عنصر ثالث في العناصر الثلاثية المعززة لمبدأ تبادل المنفعة وهو، في رأيي، أكثر تأثيرًا من العنصرين الآخرين مجتمعين.

مصمم حسب الطلب: حين تخصص الخدمة الأولى للندرة أو الأولويات أو الظروف الحالية للمتلقي، فإنها تحظى بالدعم. وأنا أعتبر أن ما حدث في مطعم الوجبات السريعة، حيث تمت تحية الضيوف حين دخولهم ومُنحوا هدية واحدة من هديتين بالثمن نفسه، دليلًا دامغًا على ذلك. فلو لم تكن الهدية متعلقة بالطعام (سلسلة مفاتيح)، لازداد مقدار المبلغ الذي ينفقه الضيوف بنسبة ١٢٪ مقارنة بالضيوف الذين تمت تحيتهم دون إعطائهم أية هدية. لكن إذا كانت الهدية متعلقة بالطعام (كوب من الزبادي)، فإن نسبة إنفاقهم ترتفع لتبلغ ٢٤٪. ومن الناحية الاقتصادية المحضة، هذا يعد استنتاجًا محيرًا؛ فإن إعطاء المطعم للضيوف طعامًا مجانيًّا قبل طلب الطعام من المفترض أن يجعلهم أقل ميلًا للشراء؛ لأنهم لن يكونوا بحاجة للإنفاق بكثرة على تناول أية وجبة. ورغم أن النتيجة (العكسية) المترتبة على ذلك غير منطقية، فإنها تعتبر منطقية من الناحية النفسية: ذهب الضيوف إلى المطعم لأنهم كانوا جوعى. ولم تفعِّل الهدية المسبقة مبدأ تبادل المنفعة فقط، لكنها

فَعَّلت نسخة أكثر قوة منه تنص على أن الناس يشعرون بالالتزام التام لمنح هدية مقابلة للهدية المصممة لتلبية احتياجاتهم الخاصة.

إذا اشتملت هدية أو معروف أو خدمة على جميع الملامح الثلاثة بما فيها الأهمية وعدم التوقع والتصميم حسب الطلب، فيمكن أن تصبح مصدر تغيير هائلًا. لكن هل نطلب الكثير إذا توقعنا أن ذلك قد يشكل فارقًا في مكافحة عصابات تهريب المخدرات؟ ربما لا، وذلك لسببين. السبب الأول أن مبدأ تبادل المنفعة هو مبدأ ثقافي شامل معروف في جميع المجتمعات، بما فيها المجتمعات التي تنتشر فيها عصابات المخدرات. السبب الثاني أن القصص المستوحاة من هذا الكفاح تلقي الضوء على قوة استثنائية للخدمات التي تشتمل على الملامح المثالية الثلاثة.

خذ على سبيل المثال أحد المهربين، الذي تم استجوابه بعد القبض عليه في أعقاب إحباط عملية تهريب كبرى. وقد بدا أن محاولات حثه على إفشاء معلومات حول تشكيل جماعته المسلحة، ميئوس منها؛ لأن ردوده اشتملت فقط على خطب طويلة ضد الأساليب التي يستخدمها ضباط مكافحة المخدرات. لكن حين لاحظ المستجوبون أنه لم يأكل الحلوى التي كانت تقدم له مع الطعام وعلموا أن الرجل مصاب بالسكري، قاموا بأمر هادف وغير متوقع ومخصص له: ففي جلسة الاستجواب التالية، أحضروا له حلوى خالية من السكر ليتناولها مع الشاي. ووفقًا لأحد هؤلاء المستجوبين، فقد كان هذا نقطة تحول رئيسية؛ حيث قال: "لقد أظهرنا له الاحترام وقمنا بأمر لطيف له؛ لذا فقد بدأ في التحدث معنا بدلًا من توجيه السباب لنا". وفي جلسات لاحقة، قدم الرجل بيانات مكثفة عن عمليات عصابته.

لكن مثلما يعلم أي مقاتل مخضرم يخوض المعارك مع تجارة المخدرات، فإن طريقة الفوز بهذه المعارك تتطلب أحيانًا كسب مؤيدين للقضية. وقد زار ضباط مكافحة المخدرات الأمريكيين الأقاليم الريفية في وسط أمريكا الجنوبية لكسب عون السكان المحليين ضد عصابات المخدرات. كانت هذه التعاملات شاقة لأن هؤلاء السكان غالبًا ما كانوا يرفضون المساعدة، بسبب كرههم للشرطة أو خوفهم من قصاص العصابات المسلحة، أو كليهما. وفي إحدى هذه الزيارات، لاحظ أحد ضباط مكافحة المخدرات الأمريكيين أن أحد كبار السن من السكان المحليين الذين يحظون باحترام كبير بين المواطنين يعاني إجهادًا نظير مرض أصابه، ولذلك جلب له هدية مثالية في زيارته التالية، وهي مجموعة علاج وأدوية منشطة وقد ظهرت فاعلية الهدية

المفيدة على الفور، خلال الزيارة التالية لضابط مكافحة المخدرات، حيث رد ذلك المواطن المحلي المبتهج بثروة من المعلومات عن تحركات العصابات المسلحة وطرق التهريب التي يستخدمونها."[٧٦]

الإعجاب

قديمًا، وبينما كنت أتسلل إلى برامج التدريب التي تقوم بها عدة مؤسسات متخصصة في تنظيم المبيعات، سمعتهم يكررون تعبيرًا بثقة شديدة: "القاعدة الأولى للبيع هي أن تجعل العميل يعجب بك"، وقد كانت هذه هي المشكلة؛ لأننا كمتدربين كنا متأكدين من ذلك؛ لأن الناس يوافقون على ما يقوله الشخص ما دموا معجبين به - هذا أمر كان مفروغًا منه ولم يبد مشوقًا بالنسبة لي على الإطلاق. مع ذلك، فإن ما كان يشوقني بالفعل، هو ما كان يطلب منا فعله لجعل العميل يعجب بنا؛ فقد أكدوا كثيرًا أهمية الود والجاذبية والمرح. ووفقًا لذلك فقد كنا نأخذ دروسًا في فن الابتسامة ونصائح لتحسين المظهر وإلقاء النكات. لكن بالتأكيد، كانت هناك وسيلتان محددتان حظيتا بالاهتمام التام: فقد تم نصحنا بالتشديد على أوجه الشبه بيننا وبين العميل وعلى تقديم المجاملات. وهناك سبب منطقي للقيام بالتركيز على هاتين الطريقتين: فكلاهما يزيد من الإعجاب والقبول.

أوجه الشبه: نحن نعجب بمن يشبهنا. وهذه النزعة هي جزء من التجربة الإنسانية منذ البداية تقريبًا: فالأطفال الرضع يبتسمون أكثر للراشدين الذين تتطابق تعابيرهم الوجهية مع تعابيرهم هم. ويمكن أن يزيد التقارب من خلال أوجه شبه تبدو تافهة، ومع هذا تُحدث آثارًا عظيمة. فالمتجانسات في الأسلوب اللغوي (وهي الكلمات والتعبيرات اللفظية التي يستخدمها شركاء المحادثة) تزيد من الانجذاب الرومانسي واستقرار العلاقة العاطفية وتزيد، بشكل مدهش، من احتمالية انتهاء استجواب الرهينة بشكل سلمي. والأكثر من ذلك هو حدوث مثل هذا التأثير حتى برغم تداخل الأساليب اللغوية التي تمر عادة دون أن يلاحظها شريكا المحادثة.

بالإضافة إلى ذلك، تتضح عواقب هذه النزعة الأساسية من خلال اتخاذك قرارًا بتقديم العون؛ إذ يكون الناس أكثر رغبة في مساعدة ضحايا حالات الطوارئ إذا كانوا يتشاركون معًا الجنسية أو الفريق الرياضي المفضل. وتظهر هذه النزعة أيضًا في البيئات التعليمية؛ فالعامل الذي يلعب الدور الأكبر في نجاح برامج مراقبة الشباب هو تجانس الاهتمامات المبدئي بين الطالب والمعلم. لكنه يلعب الدور ذاته في مجال

الأعمال؛ حيث يبدو التأثير على القبول هو الأكثر مباشرة. فقد تضاعف بقشيش النادلات اللاتي تدربن على محاكاة الأسلوب اللفظي للعملاء. وحقق المفاوضون الذين تدربوا على القيام بالمثل مع خصومهم نتائج أفضل بصورة واضحة. كما استطاع مندوبو المبيعات، الذين حاكوا أساليب اللغة والسلوكيات غير اللفظية (الإيماءات والوضعيات الجسدية) للعملاء، بيع أجهزة إلكترونية تزيد على المعدل المطلوب منهم.[٧٧]



المتجانسات غير الظاهرة أو حتى التطابقات التي لا تبدو مؤثرة يمكن أن تؤدي إلى مزيد من الألفة.
© 2012 Bizarro Comics. تم *التوزيع بواسطة شركة كينج فيتشرز للنشر.*

المجاملات: اعترف "مارك توين" قائلًا: "يمكن لمجاملة لطيفة أن تستمر في إبهاجي لشهرين". إنها استعارة ملائمة، فالمجاملات تغذي أرواحنا وتقوينا عاطفيًّا، كما أنها تجعلنا نعجب بمن يقدمونها، ونقدم مقابلًا لهم جراء ذلك؛ وهذا يحدث في الحقيقة سواء كان ذلك الثناء على مظهرنا الخارجي أو ذوقنا أو شخصيتنا أو عاداتنا في العمل أو ذكائنا. في أولى هذه الفئات، تأمل ما يحدث في أحد صالونات تصفيف الشعر حين يجامل المصففون العملاء قائلين: "ستبدو أية تصفيفة شعر رائعة عليك"؛ حيث إن بقشيشهم يزداد بنسبة ٣٧٪. نحن بالفعل نبدو متأثرين جدًّا بجمل الإطراء لدرجة أنها قد تنجح معنا حتى إذا كان وراءها دافع خفي. فمثلًا، طلاب الجامعة الصينيون الذين تلقوا نشرة إعلانية *مطبوعة مسبقًا* لأحد متاجر الملابس:

"لقد تواصلنا معك لأنك شخص مساير للموضة وأنيق" قد ازداد شعورهم الإيجابي، تجاه المتجر وكانوا أكثر ميلًا للتسوق منه. وقد اكتشف باحثون آخرون أن الأفراد الذين يقومون بمهمة عبر الحاسب الآلي ويتلقون تغذية راجعة إطرائية متعلقة بالمهمة من الحاسوب، طوروا مشاعر أكثر إيجابية للحاسب، حتى برغم إخبارهم أن تلك التغذية الراجعة تمت برمجتها *مسبقًا* ولم تكن انعكاسًا لأدائهم الفعلي في المهمة على الإطلاق. فرغم ذلك، أصبحوا أكثر فخرًا بأدائهم بعد تلقيهم هذا النموذج الأجوف من الثناء.[٧٨]

القاعدة الأولى الحقيقية في البيع: أجد نفسي مترددًا في مخالفة المهنيين المطلعين في أن القاعدة الأولى لمندوبي المبيعات هي أن تجعل عميلك يعجب بك وأن أوجه التشابه والمجاملات هي أفضل الطرق في نهاية المطاف. فقد اطلعت على بحث جعلني أرغب في إعادة التفكير في تلك الأقاويل وفي سبب صحتها؛ فالتفسير الذي كنت أسمعه في جلسات التدريب التقليدية في فن المبيعات كان دائمًا كالتالي: التشابه والمجاملات يجعلان الناس يعجبون بك، وبمجرد أن يعرفوا أنهم معجبون بك، سيرغبون في العمل معك.

ورغم أن هذا النوع من عمليات الإقناع المسبق ينجح إلى حد ما، فإنني كنت مقتنعًا بأن هناك آلية إقناع مسبق تحمل تأثيرًا أكبر على العمل. فالتشابه والمجاملات يُشعران الناس بأنك معجب بهم، وبمجرد أن يعرفوا أنك معجب بهم، سيرغبون في العمل معك؛ لأن الناس يثقون بأن من يعجب بهم سيحاول أن يوجههم بالصورة السليمة؛ لذا فإنه من وجهة نظري أن القاعدة الأولى في البيع هي أن تظهر للعملاء أنك معجب بهم حقًا. هناك قول مأثور حكيم يناسب هذا المنطق جيدًا: لا يهتم الناس بمقدار ما تعرفه إلى أن يعرفوا مدى اهتمامك بهم.[٧٩]

الدليل الجمعي

في أغنية "جون لينون" Imagine، نجده يقدم عالمًا دون جوع أو طمع أو ممتلكات أو دول - عالمًا يتصف بالأخوة الشاملة والسلام والاتحاد، عالمًا مختلفًا عن عالمنا في الوقت الحاضر، وبالطبع عن أي وقت آخر في المسيرة الطويلة للتاريخ البشري. وبينما يعترف بأن رؤيته هي مجرد رؤية شخص حالم، نجده يحاول إقناع المستمعين بأن يتقبلوا حقيقة وحيدة؛ حيث يقول "لكن هذه ليست رغبتي وحدي".

إن ثقة "لينون" في هذا البرهان الوحيد تعتبر اعترافًا بالقوة البارزة لمبدأ الدليل الجمعي. ويؤكد هذا المبدأ أن الناس يعتقدون أنه من *الملائم* لهم أن يوقنوا أو يشعروا

أو يقوموا بأمر ما حين يقوم الآخرون، خاصة المشابهين لهم، بمثل هذا الأمر. هناك مكونان لهذا الشعور بالملائمة - وهما المصداقية وقابلية التنفيذ - بإمكانهما دفع عملية التغيير.

المصداقية. بعد تلقي المعلومات التي استجاب لها أشخاص عديدون متشابهون بطريقة معينة، تبدو هذه الاستجابة أكثر مصداقية وأكثر فائدة بالنسبة لنا، من الناحيتين الأخلاقية والعملية. بالنسبة إلى أول هذه الأبعاد، فإننا حين نرى دليلًا على تكرار فعل ما بصورة متزايدة، فإن ذلك يعزز من حكمنا على جدواه الأخلاقية. وفي إحدى الدراسات، بعد أن علمت مجموعة المشتركين أن أغلبية نظرائهم يدعمون الاستخدام العسكري للتعذيب من أجل الحصول على المعلومات، فإن نسبة بلغت ٨٠٪ من هذه المجموعة كانت أكثر تقبلًا لتلك الممارسة وأظهرت دعمًا أكبر لها في تصريحاتهم العلنية وآرائهم الخاصة بشكل أكثر وضوحًا. ولحسن الحظ، فإنه بجانب زيادة تقبل ما قد يكون غير مرغوب فيه، يمكن بالمثل أن تتحول استجابات الآخرين تجاه السلوك المرغوب فيه. فالأشخاص المحترفون في مجال عملهم والذين قيل لهم إن الأغلبية العظمى من الناس يحاولون أن يتغلبوا على أفكارهم النمطية، أصبحوا أكثر مقاومة للأفكار النمطية عن النساء في تصرفاتهم الشخصية السلوكية المتعلقة بالعمل.

وبالإضافة إلى توضيح الأمر الصواب أخلاقيًّا، فإن الدليل الجمعي يقلل من الشك بشأن ما هو صواب عمليًّا. وعادة وليس دائمًا يكون الجمهور على صواب بشأن الحكمة وراء تلك الأمور، مستبدلًا شعبية النشاط بأخلاقياته. ونتيجة لذلك، فنحن نتبع خطى من يشبهوننا من حولنا. يمكن للنتائج أن تكون مدهشة؛ مما يعني حلولًا بسيطة وغير مكلفة تقريبًا للتحديات التقليدية المؤثرة. ويمكن لمديري المطاعم زيادة الطلب على أطباق معينة في قوائم طعامهم دون تكبد نفقات في تحديث الوصفات بمقادير أكثر تكلفة، أو تعيين أفراد جدد في طاقم المطبخ، أو وضع وصفات منمقة للعناصر المختارة في قائمة الطعام. وليس عليهم سوى إطلاق اسم "الأطباق الأكثر شهرة" على تلك العناصر. وحين تمت تجربة هذه الطريقة البسيطة ونادرة الاستخدام في مجموعة من المطاعم في بكين وعاصمة الصين، ازدادت شهرة كل طبق بنسبة تتراوح ما بين ١٣٪ إلى ٢٠٪.

وليست المطاعم هي الجهة الوحيدة التي يمكنها استخدام الدليل الجمعي للتأثير على خيارات الناس بشأن الطعام. فبدلاً من أن تتكبد المدرسة مشقة تجميع معلومات غذائية شاملة فيما يخص الفوائد الصحية لتناول الفاكهة، وإبلاغ الطلاب بها، يمكنها

مضاعفة عينات الفاكهة التي تقدمها بالإشارة إلى أن أغلبية زملائهم في المدرسة، بخلاف ما يعتقدونه، يقومون *بالفعل* بتناول الفاكهة ليكونوا أصحاء. إن هذا النوع من المعلومات قد رفع استهلاك الفاكهة عند الطلاب الهولنديين في المرحلة الثانوية بنسبة ٣٥٪ - ورغم ذلك، وبطريقة كلاسيكية يستخدمها المراهقون، زعموا عدم وجود نية لتغييرها.



لافتات توضح الدليل الجمعي. التجار عبر الإنترنت ليسوا الوحيدين الذين يخبروننا بما نشتريه، فهناك آخرون قاموا بالأمر ذاته. *رسم كاريكاتوري للرسامة "رينا بيكولو" تم استخدامه بتصريح من "رينا بيكولو"، ومن شركة ذا كارتونيست جروب للنشر. جميع الحقوق محفوظة.*

تنفق العديد من الحكومات موارد هائلة على تنظيم ومراقبة ومعاقبة الشركات التي تلوث هواءنا ومياهنا؛ وغالبًا تبدو هذه النفقات مهدرة على بعض هؤلاء المعتدين، الذين إما يستهينون بالقوانين تمامًا أو يرغبون في دفع غرامات أقل مقابل عدم إذعانهم لتلك القوانين. لكنَّ هناك دولًا معينة طورت برامج فعالة التكلفة، تعمل من خلال تشغيل محرك الدليل الجمعي (المناهض للتلوث). فهم في البداية يصنفون الأداء البيئي للشركات الملوثة للبيئة في صناعة ما ثم يعممون تلك التصنيفات لكي

تستطيع جميع الشركات في هذه الصناعة أن ترى موقفها بالنسبة لنظرائها. وبذلك صارت التحسينات عظيمة بشكل عام - وتخطت نسبة ٣٠٪ - وتقريبًا صدر أغلبها نتيجة تغييرات أحدثتها الشركات بالغة التلويث، والتي أدركت مدى سوء ما تفعله مقارنة بنظيراتها.[٨٠]

قابلية التنفيذ. ذات مرة، وبصحبة مجموعة من الزملاء المرشدين الجديرين بالاحترام، أجريتُ دراسة لنكتشف أفضل ما يمكننا قوله لحث الناس على المحافظة على الطاقة المنزلية. فأرسلنا رسالة من بين أربع رسائل إلى منازلهم، مرة واحدة في الأسبوع لمدة شهر، طالبين منهم تقليل استهلاكهم للطاقة. وقد احتوت ثلاث من هذه الرسائل على أسباب مستخدمة بشكل متكرر للحفاظ على الطاقة مثل: ستفيد البيئة؛ أو هذه هي مسئوليتك الاجتماعية الواجب عليك توليها؛ أو ستوفر مالًا كثيرًا عند دفع فاتورة الكهرباء. أما الرسالة الرابعة فلعبت دور الدليل الجمعي، ونصّت (بأمانة) على أن، معظم السكان في مجتمعك حاولوا بالفعل الحفاظ على الطاقة في منازلهم. وفي نهاية الشهر، سجلنا مقدار الطاقة المستخدمة وعلمنا أن الرسالة المبنية على الدليل الجمعي نتجت عنها معدلات حفاظ على الطاقة أكثر بنسبة ٣,٥٪ من أية رسالة أخرى. وقد فاجأ حجم الاختلاف جميع المشاركين في الدراسة تقريبًا - أنا ورفقائي الباحثين أيضًا وحتى بعضًا من ملاك البيوت الآخرين. في الحقيقة، توقع ملاك البيوت أن رسالة الدليل الجمعي ستكون هي الأقل تأثيرًا.

وحين كتبت تقريرًا عن هذا البحث إلى المسئولين التنفيذيين، لم يثقوا باستمرار فاعليته بسبب اعتقادهم الراسخ أن الدافع الأقوى للفعل البشري هو المصلحة الشخصية الاقتصادية؛ فهم يقولون أشياء على شاكلة: كيف يفترض بنا تصديق أن إبلاغ الناس بأن جيرانهم يحافظون على الطاقة أمر أكثر فاعلية بثلاث مرات من إبلاغهم بأن بإمكانهم تخفيض فواتير الكهرباء الخاصة بهم بشكل كبير؟". ورغم أن هناك العديد من الردود الممكنة على هذا السؤال المنطقي، هناك رد كان دائمًا مقنعًا في نظري. وهو يتضمن السبب الثاني، بجانب المصداقية، الذي ينجح فيه تطبيق الدليل الجمعي بصورة هائلة وهو: قابلية التنفيذ. إذا كنت أبلغت أصحاب المنازل بأنه عن طريق توفير الطاقة، *يمكنهم* أيضًا توفير الكثير من المال، فإن هذا لا يعني أنهم سيستطيعون القيام بهذا. فعلى أية حال، *يمكنني أن* أقلل فاتورة الكهرباء القادمة الخاصة بي إلى الصفر إن أغلقت جميع مصادر الكهرباء في منزلي واستلقيت على الأرض في الظلام لمدة شهر؛ لكن هذا ليس بالأمر الذي يمكنني فعله وأكون منطقيًّا. لكن القوة الهائلة لمعلومات الدليل الجمعي تتمثل في قدرتها على إزالة مشكلة الشك في

التنفيذ. فإن علم الناس أن هناك الكثير من أمثالهم يحافظون على الطاقة، ينخفض مقدار شكهم في قابلية التنفيذ؛ فهذا يبدو أمرًا منطقيًّا، وبالتالي قابلًا للتنفيذ.[٨١]

السلطة

بالنسبة للعديد من الناس، فإن الطريقة التي تجعل الرسالة مقنعة هي أن تفهم محتواها بشكل صحيح: فلضمان أن عملية إبلاغ هذه الرسالة مدعمة بدليل قوي وأنها تبدو منطقية وأن هناك أمثلة دالة عليها وأنها واضحة الارتباط بهم. رغم أن هذا الرأي (" *الحيثيات* هي الرسالة ") صحيح إلى حد ما، فإن بعض الباحثين جادلوا بشأن وجود أجزاء أخرى من العملية تحمل القدر ذاته من الأهمية. وأشهر هذه الحجج تتلخص في تأكيد "مارشال ماكلوهان"، الباحث في نظرية التواصل، أن" *الوسيلة* هي الرسالة"- وهي الفكرة التي تعتبر الوسيلة التي تمر من خلالها المعلومات هي نوع من الرسائل التبعية في حد ذاتها، والتي تؤثر على طريقة تأثر المتلقي للمحتوى. بالإضافة إلى أن علماء الإقناع أشاروا إلى دعمهم الدامغ لزعم ثالث أيضًا، وهو أن "*حامل الرسالة* هو الرسالة".

من ضمن أنواع حاملي الرسالات - كالإيجابي والجاد والفكاهي والمتعاطف، والمتواضع والناقد - هناك شخص يستحق اهتمامنا الكامل بسبب تأثيره العميق والواسع على الجمهور: وهو المتحدث الرسمي؛ فحين يتحدث خبير قانوني في موضوع ما، يقتنع الناس في العادة. وبالطبع، أحيانًا تصبح المعلومات مقنعة فقط بسبب سلطة مصدرها. وهذا أمر صحيح خاصة إذا كان المتلقي مترددًا بشأن ما يفعله.

خذ كدليل نتائج دراسة اتخذ فيها الأفراد سلسلة من القرارات الاقتصادية الصعبة بينما كانوا موصولين بجهاز للمسح الدماغي. وكانوا حين اتخاذهم قرارات من تلقاء أنفسهم، يظهر نشاط متصل في مناطق المخ مرتبط بتقييم الخيارات. لكن حين تلقيهم النصيحة من خبير في أي من هذه القرارات (من خبير اقتصادي جامعي مميز)، فإنهم لم يتبعوا فقط هذه النصيحة، بل اتبعوها بدون تفكير في حيثيات الخيارات. وقد توقف النشاط المتصل بالمناطق الموجودة في أدمغتهم. فكانت النتيجة الدالة هي عدم تأثر جميع المناطق في المخ بالطريقة نفسها: تم تفعيل المناطق المختصة بفهم نيات الآخرين جراء نصيحة الخبير، وبالتالي أصبح حامل الرسالة هو الرسالة الكائنة في بؤرة التركيز.

وكما ينبغي أن يتضح من هذا المثال التوضيحي، فإن نوع السلطة في هذا المثال ليس متمثلًا بالضرورة في شخص *سلطوي* - أي شخص ذي مكانة مرموقة ويمكنه بذلك أن يفرض قبول سلطته المعترف بها على الآخرين - بل شخص *يتمتع بالسلطة*، ويمكنه طبقًا لذلك أن يستحث القبول من خلال الخبرة. وفضلًا عن ذلك، في هذه الفئة الأخيرة، هناك نوع - ذو السلطة الموثوق بها - أكثر فائدة خصوصًا من هؤلاء الأشخاص. فصاحب السلطة الموثوق بها يتمتع بمزيج من ميزتين شديدتي الإقناع: وهما الخبرة والجدارة بالثقة. وقد ناقشنا بالفعل آثار الميزة الأولى؛ لذا، لنركز على الميزة الثانية.[٨٢]

الجدارة بالثقة: إذا كانت هناك ميزة واحدة نريد أن تتكرر كثيرًا ممن نتعامل معهم، فهي الجدارة بالثقة، وهذه هي المشكلة مقارنة بالصفات عالية التصنيف مثل الجاذبية والذكاء والتعاون والعاطفة والاستقرار العاطفي. في التعامل الذي يرتكز على الإقناع، نريد أن نثق بمتحدث يقدم معلومات بطريقة أمينة وموضوعية - فهذه محاولة لوصف الواقع بدقة بدلًا من خدمة المصلحة الشخصية.

على مدار السنوات حضرت العديد من البرامج المخصصة لتعليم مهارات التأثير. وفي غالبية هذه البرامج، شددوا على أن رؤية المرء باعتباره جديرًا بالثقة، طريقة فعالة لزيادة تأثيره؛ وهذا يتطلب وقتًا لكي تتم تنمية إدراك الناس لهذه الجدارة. ورغم أن أولى هذه النقاط (الخبرة) تظل مؤكدة، فإن هناك مجموعة كبيرة من الأبحاث تشير إلى استثناء جدير بالملاحظة فيما يتعلق بالنقطة الثانية. فقد تبين أنه يمكن اكتساب جدارة فورية بالثقة باستخدام إستراتيجية بارعة: فبدلًا من الخضوع لنزعة وصف جميع الخصائص المفضلة بوضوح لعرض أو فكرة ما والتحفظ على ذكر أية عيوب حتى نهاية العرض التقديمي (أو عدم ذكرها على الإطلاق)، فإن المتحدث الذي يشير إلى موطن الضعف بشكل مبكر، ينظر إليه الناس على الفور بأنه شخص أكثر أمانة. وميزة هذا التسلسل للأحداث هو أنه، في وجود جدارة بالثقة المدركة والمطبقة بالفعل، حين يتم تقديم نقاط القوة الرئيسية لقضية ما، فإن الجمهور سيكون أكثر ميلًا إلى تصديقها. فعلى أية حال، هذه النقاط مقدمة من مصدر جدير بالثقة، مصدر تم التيقن من أمانته (بصورة سابقة الإقناع) جراء رغبته في عدم الإشارة إلى النواحي الإيجابية فقط بل إلى النواحي السلبية أيضًا.

وقد تم توثيق فاعلية هذا النهج في (١) المواقف القانونية التي ينظر فيها إلى المحامي المترافع في المحكمة، الذي يصل إلى نقطة الضعف قبل أن يشير إليها محاميه المنافس، باعتباره أكثر مصداقية، ما يجعله يفوز في كثير من الأحيان؛

(٢) الحملات الانتخابية السياسية، التي يحظى فيها المرشح - الذي يقول شيئًا إيجابيًّا عن منافسه - بجدارة بالثقة ويفوز بنوايا التصويت؛ (٣) الرسائل الإعلانية، التي غالبًا ما يشهد فيها التجار الذين يعترفون بالعيوب قبل أن يشددوا على نقاط القوة، ارتفاعًا في معدلات المبيعات. ويمكن لتلك التقنية أن تكون ناجحة جدًّا حين يكون الجمهور مدركًا بالفعل لنقاط الضعف؛ ولذا فإنه حين يذكرها المتحدث، لا يحدث سوى ضرر لا يذكر. ولأنه لا توجد معلومات جديدة مضافة - وبشكل قطعي، إلا حين يكون المتحدث شخصًا أمينًا. كما يزداد التعزيز حين يستخدم المتحدث الكلمات الانتقالية - *مثل رغم أو لكن أو فوق ذلك* - *والتي* توجه انتباه المستمع بعيدًا عن نقاط الضعف وناحية نقاط القوة التعويضية. قد يقول متقدم لوظيفة ما : "أنا لست خبيرًا في هذا المجال، *لكنني* أتعلم بسرعة". وقد يعلن مندوب مبيعات متخصص في أنظمة المعلومات قائلًا: "تكاليف التركيب لدينا ليست بالقليلة؛ *ورغم ذلك*، ستعوضها سريعًا بسبب فاعليتنا الفائقة".

وقد استخدمت ملكة إنجلترا "إليزابيث الأولى" هذين الأمرين المعززين في تحسين تأثير أكثر خطابين شهيرين في عصرها: حدث الخطاب الأول في مدينة تيلبوري في عام ١٥٨٨، حين كانت تخاطب قواتها المتجمعة لمكافحة الغزو الإسباني المتوقع من البحر، فقد أزالت قلقَ الجنود من أنها كامرأة لن تستطيع تحمل قسوة المعركة: "أعلم أن لديَّ جسد امرأة ضعيفة وواهنة؛ *لكنني* لديَّ قلب ملك، بل وملك إنجلترا أيضًا!". وتفيد السجلات التاريخية أن أصوات الهتاف تعالت واستمرت طويلًا بعد هذا التصريح لدرجة أن الضباط كان عليهم أن ينتشروا على جيادهم بين الجنود آمرين إياهم بتمالك أنفسهم لكي تستطيع الملكة استكمال الخطاب.

وبعد ١٣ سنة، ربما بعد تذكرها نجاح هذه الوسيلة البلاغية المنمقة، استخدمتها مجددًا في ملاحظاتها الرسمية النهائية الموجهة إلى أعضاء البرلمان، فالعديد منهم كان قد فقد الثقة بها. وقرب إنهاء هذه التعليقات، أعلنت قائلة: "... ورغم ذلك فقد تكونون حظيتم، أو ربما حظيتم بالعديد من الأمراء الأكثر قوة وحكمة والذين جلسوا على هذا المقعد، *ولكنكم* لم تحظوا ولن تحظوا بأي أمير يحبكم أكثر مني". ووفقًا للمؤرخ البريطاني "ريتشارد كافنديش"، فقد غادر الجمهور القاعة "متغيري الهيئة، حيث بكى العديد منهم"، وفي هذا اليوم بالتحديد، تمت تسمية خطابها بـ"الخطبة الذهبية" - وهو مسمى ظل باقيًا إلى يومنا هذا.

لاحظ أن الكلمات الانتقالية التي استخدمتها الملكة مثل: *لكن و رغم ذلك*، غيرت انتباه المستمعين من إدراك نقاط الضعف إلى إدراك نقاط القوة *العكسية*.

وأن قائدتهم ذات القلب الملكي، في رأيهم، غمرت القوات بالثقة التي يفتقرون إليها - ويحتاجون إليها - قبل المعركة؛ وبالمثل، فقد أحبت رعاياها حبًّا قويًّا، في رأيها، وهزمت معارضيها المتحفظين في البرلمان. إن عبارات الملكة التوكيدية وسابقة الإقناع تتناسب مع البحث العلمي الذي يشير إلى أن طريقة وضع الأولوية لنقاط الضعف قبل نقاط القوة، تعمل بأفضل صورة ممكنة ليس حين تضيف أمرًا إيجابيًّا إلى لائحة المزايا والعيوب بل بتحدي كل ما له علاقة بالضعف. فعلى سبيل المثال، لم تسع "إليزابيث" لتشجيع القوات بقولها لا يوجد شخص "يحبكم أفضل مني" لأن مقاتليها كان عليهم أن يتأكدوا من شجاعتها كقائدة، وليس رقتها. فقد فهمت أنه لتعميق تأثيرها، يجب ألا يتم اختيار الضعف المذكور في البداية لإعادة بناء الثقة في أقوال الشخص الأخيرة، لكن يجب أن يتم اختياره بحيث يتم تقويضه بهذه الأقوال. فلن يصبح جسد الملكة "الضعيف والواهن" منطقيًّا بالنسبة إلى قادة المعركة إذا كان بداخله، في أذهان رجالها، "قلب الملك، بل وملك إنجلترا أيضًا".[٨٣]

الندرة

نحن كبشر نريد المزيد مما يكون القليل منه كافيًا. فعلى سبيل المثال، حين نرغب في غرض ولا نستطيع الحصول على ما يكفي منه بأي شكل، فمن المعروف أننا نفقد صوابنا قليلًا. فبعد أن أعلنت سلسلة متاجر المعجنات كرامبس في عام ٢٠١٤ أنها ستغلق جميع فروعها، بدأ سعر حلوى الكب كيك التي تشتهر بها، والتي كان سعرها حوالي ٤ دولارات، في الزيادة ليصل إلى ٢٥٠ دولارًا للقطعة الواحدة عبر الإنترنت. لا يقتصر هذا التأثير على حلوى الكب كيك؛ ففي صباح إطلاق الإصدار الأخير لهاتف الأيفون في متاجر التجزئة، أرسلت القناة الإخبارية المحلية مراسلًا صحفيًّا لمقابلة الأشخاص المنتظرين طوال الليل ليحظوا بأحد هذه الإصدارات. وقد كشفت امرأة كانت تحمل رقم ٣٢ في الصف عن حدث يتلاءم تمامًا مع تلك الفكرة البديهية التي نحن بصددها، والذي أذهلني رغم ذلك. فقد بدأت انتظارها وهي تحمل رقم ٣٥ في الصف، لكنها انشغلت بمحادثة مع من يحمل رقم ٣٣ - وهي امرأة أعجبت بحقيبة كتفها التي يبلغ ثمنها الـ ٢٨٠٠ دولار وتحمل العلامة التجارية لوي فيتون. واغتنامًا للفرصة، عرضت المرأة الأولى صفقة على الثانية، وأبرمتها بالفعل، حيث أخبرتها: "سأعطيك حقيبتي مقابل أخذ مكانك في الصف". وفي نهاية قصة تلك المرأة السعيدة بذكائها، فقد أجاب المحاور المتفاجئ - وهذا أمر مفهوم - متلعثمًا: "لكن

... لماذا؟"، وكان الرد كاشفًا. أجابت المرأة التي صارت تحمل رقم ٣٢ الجديد قائلة: "لأنني سمعت أن هذا المتجر لا يحتوي على مخزون كاف، ولم أرد أن أخاطر *وأضيع* فرصة الحصول على الهاتف".

ورغم أن هناك أسبابًا عديدة تؤدي بها الندرة إلى الرغبة، فإن تجنب خسارة ما هو قيّم يعتبر عاملًا رئيسيًا. ففي النهاية، الخسارة هي أقصى صورة من صور الندرة، حيث لا يكون فيها الغرض متاحًا أو الفرصة الثمينة متاحة. في أحد مؤتمرات الخدمات المالية، سمعت الرئيس التنفيذي لشركة سمسرة كبيرة يقول شيئًا عن تعزيز قوة الخسارة، والذي كان درسًا علمه إياه مرشده ذات يوم: "إذا أيقظت عميلًا من أصحاب الملايين الساعة الخامسة صباحًا وقلت له، "إن تصرفت الآن، ستربح ٢٠٠٠٠ دولار سيصرخ في وجهك ويغلق سماعة الهاتف بعنف. لكن إذا قلت له: إن لم تتصرف الآن، ستخسر ٢٠٠٠٠ دولار، فسيشكرك.

لكن ندرة الغرض تقوم بما هو أكثر من زيادة احتمالية الخسارة؛ فهي ترفع كذلك من تقييمنا لهذا المنتج. فحين تحد مصانع السيارات من إنتاج موديل جديد، تزيد قيمته بين المشترين المحتملين. وهناك قيود أخرى في سياقات مختلفة تولد نتائج مشابهة. ففي إحدى سلاسل متاجر البقالة الضخمة، زادت المبيعات أكثر من الضعف في العروض على العلامات التجارية والتي تضمنت حدًّا شرائيًّا (بحد أقصى عرض واحد لكل عميل) لأكثر من سبعة أنواع مختلفة من المنتجات، مقارنة بعروض المنتجات ذاتها التي لم تتضمن حدًّا شرائيًّا. وقد أظهرت دراسات لاحقة السبب، فمن وجهة نظر المستهلك، أي قيد للبلوغ إلى الهدف يرفع من قيمة المنتج المعروض.[٨٤]

الاتساق

نحن في العادة نرغب في أن نكون متسقين مع تعهداتنا القائمة (وأن ينظر إلينا باعتبارنا كذلك)، كالعبارات السابقة التي تفوهنا بها، والمواقف التي اتخذناها، والأفعال التي قمنا بها. ولذا فإن المتحدثين الذين يمكنهم أن يجعلونا نأخذ خطوة مقنعة مسبقًا، حتى إن كانت صغيرة، تجاه فكرة أو كيان معين، سيزيدون من رغبتنا في اتخاذ خطوة أكثر ملاءمة بكثير حين يطلبون ذلك منا؛ فالرغبة في الاتساق ستحث عليه. هذه الجاذبية الشديدة تجاه الاتساق الشخصي مستخدمة بشكل واسع في سياقات التأثير.

يحذرنا علماء النفس من أن التحايل في العلاقات الزوجية يعتبر مصدرًا لصراعات كبيرة، تؤدي غالبًا إلى الغضب والألم وإلى انهيار العلاقة. ومن حسن الحظ أنهم قد توصلوا إلى نشاط استباقي مقنع يمكنه أن يساعد على منع حدوث هذا التسلسل الضار للأحداث: وهو الدعاء - ليس الدعاء بمفهومه العام، بل نوعًا معينًا من الدعاء. فإن وافق أحد الزوجين على الدعاء من *أجل صحة شريك حياته* لمدة طويلة من الوقت، ستقل احتمالية عدم إخلاصه؛ فرغم كل شيء، لن يتسق مثل هذا السلوك مع الالتزام اليومي النشط بالدعاء لصحة هذا الشريك.

وكثيرًا ما يجد إخصائيو التأثير أن الرغبة الإنسانية في الاتساق مع كلمات وأفعال الشخص التمهيدية (سابقة الإقناع) تحمل فائدة كبرى. وتستطيع شركات التأمين على السيارات تقليل عدد البلاغات الخطأ التي يقوم بها حاملو بوليصة التأمين لقراءات عدادات المسافات بوضع تعهد أمانة في بداية نموذج البلاغ بدلًا من نهايته. وتستطيع الأحزاب السياسية زيادة فرص تصويت المؤيدين في الانتخابات القادمة (بتنظيم أنشطة عديدة تحث على التصويت) بالتصويت لها في الانتخابات التي تسبقها. ويستطيع أصحاب العلامات التجارية تعزيز وفاء عملائهم بأن يطلبوا منهم أن يوصوا بتلك العلامات التجارية لأصدقائهم. ويمكن أن تزيد المؤسسات من احتمالية ظهور شخص ما في أحد الاجتماعات أو الفعاليات بالتحول من قول "*سنضع* اسمك في قائمة الحاضرين إذا - شكرًا لك!" في نهاية المكالمة الهاتفية التذكيرية إلى قول "*سنضع* اسمك في قائمة الحاضرين إذا - اتفقنا؟ (*وقفة للتأكيد*) شكرًا لك". وفي مؤسسات نقل الدم التي قامت بهذا التغيير اللفظي الضئيل الذي يحث على الالتزام، زادت مساهمة المتبرعين المحتملين في حملات التبرع بالدم من ٧٠٪ إلى ٨٢,٤٪.[٨٥]

وأحيانًا يستطيع الممارسون تعزيز قوة مبدأ الاتساق دون خلق التزام جديد على الإطلاق. فأحيانًا يكون كل ما يلزم هو تذكير الآخرين بالتزام قاموا به وكان يتناسب مع أهداف ذلك الممارس. فكر في الطريقة التي أسس بها الفريق القانوني الذي تناقش مع المحكمة العليا للولايات المتحدة في إحدى قضايا الزواج الشائكة في عام ٢٠١٣ حملة قومية للعلاقات عامة تضع *رجلاً واحدًا* هدفًا رئيسيًا لها، وهو قاضي المحكمة العليا "أنتوني كينيدي". (وقد انحاز الرأي العام بالفعل لصالح تلك القضية). ورغم النطاق الواسع للعملية على الصعيد الوطني قبل جلسات الاستماع في المحكمة، فقد أرادت الجملة بشدة أن تؤثر على "كينيدي" لسببين.

السبب الأول، أنه كان معروفًا على نطاق واسع بأنه أحد المصوتين الحاسمين في كل القضايا المجمعة التي كانت تنظر من خلالها المحكمة إلى المسألة.

ثانيًا، كان على الحياد دائمًا فيما يتعلق بالمسائل الأيدولوجية. فمن ناحية، كان شخصًا متمسكًا بالتقاليد، بحيث يحافظ على عدم وجوب تفسير القانون بطريقة تجنح بعيدًا عن صيغته الأساسية. ومن ناحية أخرى، يعتقد أن القانون بمثابة كائن حي له معانٍ تتطور بمرور الوقت. وقد جعل الموقف الحيادي "كينيدي" مرشحًا رئيسيًّا لأحد مناهج التواصل المخصصة لعدم تغيير إحدى وجهات نظره المتناقضة لكن *أن توصل* على الأحرى، *واحدة فقط منها* في تلك القضية. قدمت الحملة الإعلانية هذا المنهج باستخدام عدد من المفاهيم، وحتى الصيغ، التي استخدمها "كينيدي" في آرائه في المحاكمات السابقة: "الكرامة الإنسانية" و "الحرية الفردية" و "الحقوق/ الحريات الشخصية". ونتيجة لذلك، أينما ذهب "كينيدي" في الأسابيع والشهور التي سبقت المرافعات الشفوية في القضايا، وكان يود أن يسمع المشكلات المتعلقة بالحملة الإعلانية لهذه المجموعة المختارة لآرائه المعلنة. كانت النية هي جعله يدرك مواقفه القانونية السابقة وثيقة الصلة المتعلقة بموقفه المناصر لتلك القضية التى ينظرها.

وقد تم إظهار النية بشكل أكثر وضوحًا بمجرد أن بدأت جلسات الاستماع، وطور أعضاء الفريق القانوني بشكل متكرر مرافعاته في المحكمة، مستخدمين الأفكار الرئيسية والصيغ ذاتها التي يستخدمها "كينيدي". هل أسهمت هذه الطريقة في قرارات المحكمة التي يتراوح عددها من ٥ إلى ٤ قرارات لصالح تلك القضية؟ من الصعب معرفة ذلك بشكل مؤكد، لكن أعضاء الفريق القانوني يعتقدون هذا ويشيرون إلى دليل مؤكد: في الآراء المكتوبة، مال كينيدي بشكل كبير إلى مفاهيم الكرامة والاستقلالية والحريات/الحقوق - كل هذه المفاهيم التي كافح أعضاء الفريق لوضعها من ضمن أولويات تفكير "كينيدي" المتعلق بهذه القضية قبل جلسات الاستماع الرسمية وخلالها. وقد يكون هذا دليلًا على ثبات الالتزامات المتحفزة بشكل جيد لدرجة أنه بعد عامين في قضية أخرى مشابهة، تشكلت المفاهيم الثلاثة بشكل بارز مرة أخرى في الرأي الغالب للقاضي "كينيدي". [٨٦]

ما الذي يمكن قوله أيضًا بشأن المبادئ الشاملة للتأثير؟

بعد تقديم المبادئ الستة للتأثير الاجتماعي على جمهور عالم الأعمال، لم يكن غريبًا أن أسمع سؤالين: يتعلق السؤال الأول بمشكلة التوقيت المثالي: "أهناك مراحل مختلفة للصلات التجارية تكون أفضل تأكيدًا لهذه المبادئ؟ وبفضل زميلي الدكتور "جريجوري نيديرت"، حصلت على إجابة شافية، والتي كانت "نعم". وفضلًا عن ذلك، فأنا الآخر لديَّ تفسير، يكمن مصدره فيما وضعه الدكتور "نيديرت" *كنموذج للدوافع الجوهرية الخاصة بالتأثير الاجتماعي*. بالطبع، أي مؤثر مستقبلي يريد إحداث تغيير في الآخرين، لكن، وفقًا لذلك النموذج، فإن المرحلة التي تكون فيها العلاقة الشخصية للفرد معهم تؤثر على مبادئ التأثير التي يفضل استخدامها.

في المرحلة الأولى، يتضمن الهدف الرئيسي *ترسيخ رابط إيجابي*، حيث يكون الأشخاص أكثر تفضيلًا للتواصل في حال تفضيلهم للشخص المتواصل. يبدو أن مبدأي التأثير، وتبادل المنفعة والإعجاب، مناسبان تمامًا للمهمة. فالعطاء أولًا (بطريقة هادفة وغير متوقعة ومخصصة) - ثم التشديد على القواسم المشتركة الحقيقية وتقديم المجاملات الصادقة - يؤسس علاقة متبادلة تسهل جميع التعاملات المستقبلية.

في المرحلة الثانية، يصبح *تخفيف الشك* من الأولويات. فالعلاقة الإيجابية مع المتواصل لا تضمن النجاح في الإقناع. فقبل أن يميل الناس نحو التغيير، يريدون التأكد من أن هذا القرار قرار حكيم. وتحت هذه الظروف، فإن مبدأي الدليل الجمعي والسلطة يعتبران الأكثر مناسبة. إن لفت الانتباه إلى وجود دليل على أن هناك قرارًا يحظى بالتقدير من جانب الزملاء أو الخبراء، يزيد بدرجة هائلة من الثقة في حكمة هذا القرار. لكن حتى مع ترسيخ الرابط الإيجابي وتقليل الشك، تظل هناك خطوة لا بد من اتخاذها.

في المرحلة الثالثة، يكون *العمل التحفيزي* هو الهدف الرئيسي. قد يُظهر لي صديق أحبه جدًّا دليلًا كافيًا على أن الخبراء يوصون (وجميع زملائي تقريبًا يعتقدون) بأن التدريب اليومي أمر جيد، لكن قد لا يكون ذلك كافيًا لحثي على القيام به. وقد يقوم الصديق بعمل جيد في إدراج مبدأي الاتساق والندرة في طلبه بتذكيري بما قلته جهرًا في الماضي عن أهمية صحتي والمميزات الفريدة التي قد أفقدها إن خسرتها - هذه

هي الرسالة التي ستجعلني على الأرجح أستيقظ في الصباح وأتوجه إلى صالة الألعاب الرياضية.

السؤال الثاني الذي أطرحه كثيرًا بشأن تلك المبادئ هو بشأن إمكانية عثوري على مبادئ جديدة من عدمه. حتى الآونة الأخيرة، كانت إجابتي هي الرفض، لكنني الآن أعتقد بوجود مبدأ شامل سابع غفلت عنه - ولم يحظ بانتباهي بسبب بعض التحولات التكنولوجية أو بعض الظواهر الثقافية الجديدة، بل لاختفائه عني بسبب البيانات التي توصلت إليها خلال هذه الفترة. وسأفسره في الفصل التالي، وسأذكر الطريقة التي توصلت إليه بها.

الاتحاد ١: التواجد معًا

لسنوات، كجزء من محاضراتي الجامعية، كنت أوضح دراسة أظهرت أن إرسال بطاقات التهاني في العطلات إلى أشخاص غرباء تمامًا نتج عنه بشكل مفاجئ عدد كبير من بطاقات التهاني التي أرسلوها بكل إخلاص في المقابل. وفي المحاضرة، نسبت ذلك الاستنتاج إلى تفعيل مبدأ تبادل المنفعة، الذي يلزم الناس برد العطاء إلى من منحوه أول مرة - حتى، على ما يبدو، خلال ظروف محيرة بالكامل. وقد أحببت المحاضرات التي كنت أشرح فيها تلك الدراسة؛ لأنها أوضحت النقطة التي أردت إيضاحها بشأن قوة المبدأ، وبهدف تحسين درجات تقييمي كمحاضر، استمتع الطلاب بالفكاهة التي جلبتها هذه الدراسة.

وبعد إحدى هذه المحاضرات، توقفت إحدى الطالبات الأكبر سنًّا (والتي عادت إلى الكلية بعد تكوين عائلة) وشكرتني من أجل كشف لغز استمر لعشر سنوات في بيتها. إذ قالت إنه قبل عشر سنوات، تلقت عائلتها بطاقة احتفالات برأس السنة من عائلة "هاريسون" في سانتا باربرا، كاليفورنيا. لكن لم تتذكر أنها أو زوجها يعرفان أي شخص من عائلة "هاريسون" في سانتا بربرا؛ لذا كانت متأكدة من وجود خطأ ما وأن عائلة "هاريسون" أخطأت في العنوان، ومع ذلك فقد *تلقت* عائلتها بطاقة تهنئة بالعيد منها؛ لذا وكما يعرف في مبدأ تبادل المنفعة، أرسلت بطاقة في المقابل. واعترفت قائلة "نحن في السنة العاشرة من تبادل الرسائل مع هؤلاء الأشخاص وأنا لا *أزال* لا أعرف من هم، لكنني الآن أعرف لم أرسلت لهم هذه البطاقة الأولى".

وبعد عدة شهور، أتت إلى مكتبي معلنة أن عليها إطلاعي على آخر المستجدات في القصة؛ إذ إن ابنها الصغير "سكيب" كان على وشك بدء المرحلة الجامعية في جامعة كاليفورنيا في سانتا باربارا. لكن بسبب مشكلة في إصلاحات الغرفة، لم تكن غرفة

مهجعه جاهزة واحتاج إلى مكان يبقى فيه لعدة أيام إلى أن يتم إصلاح المشكلة. ورغم أن الجامعة قدمت له مسكنًا مؤقتًا في نُزل ما، فإن والدته لم تحب هذه الفكرة. وبدلًا من هذا فكرت قائلة: "من نعرفهم في سانتا باربرا؟ إنهم عائلة "هاريسون"!" وهكذا اتصلت بهم وارتاحت حين علمت بترحيبهم بحلول "سكيب" ضيفًا على منزلهم؛ لذا فقد تركت مكتبي مشيرة إلى أنها أكثر اندهاشًا من أي وقت مضى بالتأثير الذي حققه مبدأ تبادل المنفعة على السلوك البشري - في هذه الحالة، عليها وعلى عائلة "هاريسون".



عائلة "هاريسون"؟ عائلة "تشاتيرتون"؟ قد تتغير الأسماء، لكن الظروف التي تبدأ بها العلاقات الإنسانية تظل كما هي. *كاركاتير بيكلز للرسام " براين كرين"* ، مستخدم بتصريح *من الرسام، ومن وكالة واشنطن بوست رايترز جروب، ومن موقع* *The Cartoonist G*.

لقد كنت أقل اقتناعًا رغم ذلك. وبالتأكيد، أمكنني أن أرى أن قرار طالبتي المبدئي بإرسال بطاقة يتلاءم مع التزامها بعملية تبادل المنفعة. لكن قرار عائلة "هاريسون" بالسماح لـ "سكيب" بالبقاء عندها لا يتلاءم مع الالتزام على الإطلاق. فلم تكن عائلة "هاريسون" مدينة لهم حتى توافق، فبطاقات التهنئة بالعطلات (والخطابات المصاحبة لها في نهاية العام) يتم تبادلها بالتساوي؛ ولذا فيما يتعلق بالالتزامات، كانت العائلتان متساويتين. ويبدو بعد تفكير أنه رغم أن مبدأ تبادل المنفعة قد يكون هو الذي تسبب بالشروع في هذه العملية، فقد كانت العلاقة التي استمرت عشر سنوات بين العائلتين هي التي أرغمت عائلة "هاريسون" على أن يرحبوا بمراهق يبلغ من العمر ثمانية عشر عامًا في منزلهم والذي لم يقابلوه من قبل مطلقًا. وقد جعلني هذا الإدراك

أقدر قوة قائمة بذاتها للروابط الاجتماعية لتوليد القبول - بعيدًا عن المبادئ الستة للتأثير؛ حيث لا تقتصر العلاقات على تعزيز الرغبة في المساعدة بل تسببها كذلك.

هناك درس مستفاد من ذلك الأمر: إن قدرتنا على التأثير في الآخرين غالبًا ما تكمن بصورة أساسية في العلاقات الشخصية المشتركة، ما ينشئ سياقًا يقنع الآخر مسبقًا بالقبول. إذن، حين نسمح لقوى الانعزال الراهنة - كالتغيرات الاجتماعية التي تباعد بين البشر، والتكنولوجيا الحديثة العازلة - بالقضاء على شعورنا المشترك بالتواصل البشري؛ فذلك يعتبر مساومة خاسرة بالنسبة للتأثير الاجتماعي. ولذا تنهار *العلاقات الشخصية*، تاركة *سفينة* الحياة تسير دون أشرعة[٨٧].

الوحدة

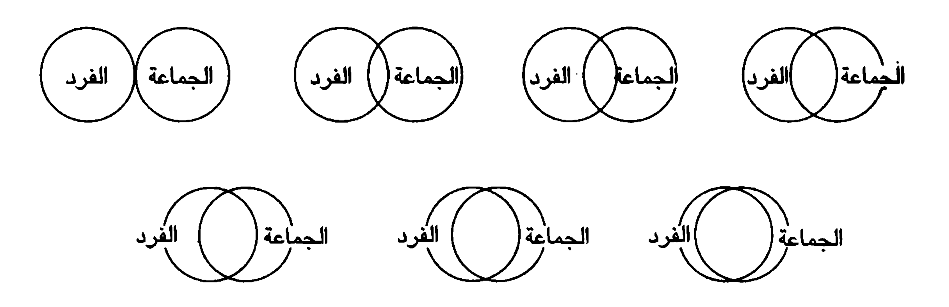
ما نوع العلاقات الحالية أو المتوقعة التي تزيد من تفضيل رفاقك لك؟ تتطلب الإجابة فارقًا دقيقًا، ولكنه حاسم في الوقت ذاته. فالعلاقات التي تقود الأشخاص إلى التفضيل القوي لأشخاص آخرين ليست هي العلاقات التي تجعلهم يقولون: "أوه، هذا الشخص *يشبهنا*". بل هي العلاقات التي تجعلهم يفكرون: "أوه، هذا الشخص واحد *منا*". فعلى سبيل المثال، قد أكون متفقًا، مع زميل في العمل في الكثير من الأذواق والأولويات المشتركة أكثر مما أتفق مع أحد أقاربي، لكن لا يوجد هناك شك من معرفة أي منهما سأعتبره *منتميًا لي*، ومن سأعتبره *يشبهني* تمامًا - ومن، بالتالي، سأميل إلى مساعدته في وقت الشدة. إن تجربة *الاتحاد* لا تتعلق فقط بأوجه الشبه البسيطة (رغم أنها قد تنجح أيضًا، لكن بدرجة أقل، عبر مبدأ التماثل)، بل تتعلق بالهويات المتبادلة والتصنيفات التي يستخدمها الناس في تعريف أنفسهم وجماعتهم، كالسلالة والعرق والجنسية والعائلة، بالإضافة إلى الانتماءات السياسية والدينية. والسمة الرئيسية لهذه التصنيفات هي أن أفرادها يميلون إلى الشعور بالاتحاد والاندماج فيها مع الآخرين. وهناك تصنيفات يؤثر فيها سلوك أحد الأفراد على تقدير الذات لدى الآخرين. باختصار، *الجماعة* تحمل قواسم مشتركة مع *الفرد*.

إن الأدلة على تداخل هويات الفرد والجماعة داخل الجماعات المبنية على فكرة الاتحاد، متعددة ومبهرة. ويفشل الناس غالبًا في التمييز بدقة بين أنفسهم وبين أفراد جماعتهم: وينسبون بشكل غير ملائم سماتهم الشخصية إلى سمات الآخرين، ويفشلون بشكل متكرر في تذكر السمات الشخصية التي صنفوا بها أفراد جماعتهم

أو أنفسهم مسبقًا، ويأخذون وقتًا أطول بكثير في تحديد السمات التي تميز أفراد الجماعة عنهم - كل هذه الأمور تسبب الحيرة للشخص وللجماعة. وقد قدم علماء الأعصاب تفسيرًا لهذه الحيرة: إن جميع الصور العقلية لمفهوم *الفرد* و*المقربين له* تنبع من الدوائر العصبية نفسها داخل المخ. ويمكن أن يؤدي تفعيل أي من هذين المفهومين إلى حدوث *تأثير عصبي مقابل* للمفهوم الثاني، يتبعه خلط بين الهويتين.[٨٨]

قبل أن يتاح دليل علم الأعصاب ذاك بفترة طويلة، كان علماء الاجتماع يقيسون الشعور بالتداخل بين الفرد والجماعة ويحددون الأمور التي تستحثه. في هذه العملية، قاموا بكشف الغطاء عن فئتين من العوامل التي تقود إلى الشعور بالانتماء - تتضمن هذه العوامل طرقًا محددة للتواجد معًا والتعامل معًا. وكل واحد منها يستحق تفحصه، ويشتمل الفصل الحالي على مجموعة الطرق الأولى.

من فضلك، ضع دائرة حول الشكل الذي ترى أنه يصف علاقتك الشخصية بشريك حياتك.



تداخل الدوائر، وتداخل الأفراد . منذ أن نشر في عام ١٩٩٢، والعملاء يستخدمون مقياس علاقة الفرد بالآخرين في معرفة العوامل التي تعزز من شعور الفرد "بالاتحاد" مع شخص آخر. *إهداء من "آرثر أرون" و الجمعية الأمريكية لعلم النفس.*

التواجد معًا

القرابة

ومن وجهة النظر الجينية، يعد كونك في العائلة ذاتها -النسل ذاته- هي أقصى صورة للاتحاد بين الفرد والجماعة. بالطبع فإن مفهوم "الأهلية الشاملة"، المقبول على نطاق

واسع في مجال علم الأحياء التطوري تحديدًا، يقوض من التمييز بين الفرد وجماعته المقربة، ما يؤكد أن الفرد لا يحاول أن يضمن بقاءه بقدر ضمان بقاء الآخرين الذين يحملون جيناته ذاتها. والنتيجة بالغة الأهمية هي أن الذات في المصلحة الذاتية يمكن أن تكمن خارج جسد الشخص وداخل جسد شخص آخر يشترك معه بدرجة كبيرة في المادة الوراثية. ولهذا السبب، فإن الناس ترغب بشدة في مساعدة الأقارب المقربين من الناحية الوراثية، خاصة في القرارات الخاصة بالنجاة كالتبرع بكلية في الولايات المتحدة لإنقاذ شخص ما أصابه حادث نتيجة احتراق بناية في اليابان، أو يدخلون في قتال بالفئوس يقع في أدغال فنزويلا. وهناك بحث تم إجراؤه حول الأشعة الدماغية أوضح أحد الأسباب المباشرة: يتم تحفيز مراكز مكافأة الذات في عقول الفرد بدرجة عالية بشكل غير طبيعي عند مساعدته أحد أفراد العائلة؛ ويبدو الأمر كما لو أنه يساعد نفسه بقيامه بذلك - وهذا أمر صحيح حتى بالنسبة للمراهقين!

ومن المنظور التطوري، يتم تعزيز المزايا الخاصة بأقرباء الفرد، بما في ذلك المزايا البسيطة نسبيًّا. ومن المؤكد أن ذلك يعتبر أحد أكثر تقنيات التأثير، التي استخدمتها في حياتي المهنية، فاعلية. فقد أردت ذات مرة أن أقارن توجهات طلاب الجامعة بتوجهات آبائهم في مجموعة من الموضوعات التي تم تنظيمها بحيث يقوم كلا الفريقين بحل الاستبيان الطويل ذاته. فلم يكن من الصعب جعل طلاب الجامعة يقومون بالمهمة؛ فقد جعلت الاستبيان ضمن أحد تدريبات الدورة الدراسية لأحد الصفوف الكثيفة لمادة علم النفس التي كنت أدرسها. كانت المشكلة الأصعب هي إيجاد طريقة تجعل آباءهم يستجيبون لهذا الاستبيان، وبما أنني لم أكن أملك مالًا لأقدمه وعلمت أن معدلات مشاركة البالغين في دراسات الاستطلاع هذه محزنة - حيث تكون في الغالب أقل من ٢٠٪، فقد اقترح أحد الزملاء أن أستخدم نظرية القرابة بتقديم نقطة إضافية في اختباري التالي (أحد الاختبارات العديدة في الصف) لكل طالب يستجيب والده للاستبيان.

لقد كان التأثير مذهلًا؛ فجميع طلابي الـ ١٦٣ أرسلوا الاستبيان إلى أبويهم، و١٥٩ منهم (٩٧٪) أعادوا إرسال النسخة الكاملة من الاستبيان خلال أسبوع؛ وهذا كله من أجل نقطة واحدة في اختبار واحد في فصل دراسي واحد ومع أحد أبنائهم. وكباحث في التأثير، لم أمر بمثل هذا الأمر من قبل على الإطلاق. ومع ذلك، من التجربة الشخصية السابقة، أعتقد الآن أن هناك أمرًا كان يمكنني أن أفعله لتحقيق نتائج أفضل: كان يمكنني أن أطلب من الطلاب أن يرسلوا الاستبيان إلى الجد؛ فقد أكتشف أنه من ضمن الـ ١٦٣استبيانًا التي أرسلتها، كان يمكنني الحصول على ١٦٢ خلال أسبوع. وربما سيتعذر الحصول على النسخة المتبقية بسبب دخول الجد المستشفى جراء إصابته بالسكتة القلبية بينما كان يسرع إلى مكتب البريد.

لكن، هل هناك طريقة يمكن من خلالها أن يقوم الأفراد الذين لا يحظون باتصال جيني مميز بنا، بتوظيف قوة القرابة ليكسبوا تأييدنا؟ هناك إمكانية واحدة، وهي استخدام اللغة والصور الجمالية بطريقة الإقناع المسبق لاستحضار مفهوم القرابة في أذهاننا. فعلى سبيل المثال، الجماعة التي تنشئ حس الانتماء بين أفرادها تتسم باستخدام تلك الصور والمسميات المألوفة - *الإخوة، والأخوات، والآباء المؤسسين، والوطن الأم، والإرث* - ما يزيد من الرغبة في التضحية باهتمامات الفرد من أجل رفاهية الجماعة. ولأن البشر يميلون بطبيعتهم تميل إلى التخيل، فقد اكتشف فريق عالمي من الباحثين أن هذه الأمور التخيلية "العائلات الخيالية" تنتج مستويات من التضحية بالذات مرتبطة عادة بالعشائر شديدة الترابط؛ ففي دراستين منهما، أدى تذكير الإسبانيين بطبيعتهم التي ترى أن الروابط الوطنية أشبه ما تكون بالروابط العائلية، إلى أن يصبح، هؤلاء الذين يشعرون "بالاندماج" مع رفقائهم المواطنين، أكثر وأسرع رغبة في القتال والموت من أجل رفعة إسبانيا.[٨٩]

والآن دعنا نسأل سؤالاً مشابهًا عن شخص خارج جماعتنا الحالية: هل يمكن للشخص المتواصل وحده، والذي لا يحمل صلة جينية لنا، تقوية مفهوم القرابة كي يحظى بالقبول بيننا؟ حين أتحدث في المؤتمرات التي تعقدها شركات الخدمات المالية، أسأل أحيانًا: "من تعتقدون أنه أكثر المستثمرين الماليين نجاحًا في زمننا هذا؟"، فيقول الجمهور الإجابة في تناغم، "وارن بافيت"، حيث قام السيد "بافيت"، في تعاون رائع مع شريكه "تشارلي مانجر"، بقيادة شركة بيركشاير هاثاواي - وهي شركة قابضة تستثمر أموالها مع شركات أخرى - إلى تحقيق مستويات هائلة من الثقة لحملة أسهمها منذ أن توليا إدارتها في عام ١٩٦٥.

ومنذ عدة سنوات، تلقيت هدية من شركة بيركشاير هاثاواي، وهذه هي الهدية التي ساعدت على استمرار العطاء، ليس العطاء المالي فقط؛ فقد أمدتني بوجهة نظر راقبت من خلالها المناهج التي اتبعها السيدان "بافيت" و"مانجر" لتحقيق الاستثمار الإستراتيجي، الذي كنت على دراية قليلة به، والتواصل الإستراتيجي، الذي كنت على دراية به بالفعل. واتباعًا للنهج نفسه الذي أعرفه جيدًا، يمكنني أن أعبر عن انبهاري بكم المهارة التي رأيتها. ومن المفارقات، أن المكاسب المالية لشركة بيركشاير هاثاواي كانت مدهشة جدًا لدرجة أن هناك مشكلة طرأت في التواصل: كيف يمكن للشركة أن تمنح حملة الأسهم الحاليين والمحتملين الثقة في أنها ستحافظ على مثل هذا النجاح في المستقبل. ففي غياب هذه الثقة، قد يكون من المعقول توقع بيع حملة

الأسهم لأسهمهم، بينما قد يكون من المتوقع أن يشتري المشترون المحتملون أسهمًا من مكان آخر.

لا تفهمني خطأ، فبناء على نموذج العمل الممتاز والعديد من المزايا الفريدة والعديدة، لدى شركة بيركشاير هاثاواي ما يكفي كي تثبت نجاحها في المستقبل. لكن وجود حجة دامغة أمر مختلف عن تقديمها بشكل دامغ - وهذا أمر يفعله "بافيت" بشكل ثابت في التقارير السنوية للشركة. فعلى سبيل المثال، لبناء مصداقيته مبكرًا (دائمًا في أول صفحة أو صفحتين من التقرير)، يصف "بافيت" خطأً قام به أو مشكلة واجهتها الشركة خلال العام السابق ويحلل آثار هذه المشكلة على نتائج مستقبلية. وبدلًا من التناسي أو التهوين أو التغطية على الصعوبات، والذي يبدو أنه الأسلوب المعتمد في التقارير السنوية الأخرى، يوضح "بافيت" أنه، أولًا، يدرك المشكلات التي تحدث داخل الشركة بشكل كامل، وثانيًا، يكون مستعدًّا تمامًا لكشفها. والميزة هي أنه حين يصف بعد ذلك نقاط القوة الهائلة لشركة بيركشاير هاثاواي، يكون القراء مقتنعين مسبقًا بالثقة في هذه النقاط بشكل أكثر عمقًا مما قبل؛ فهي تأتي على أية حال من مصدر موثوق به حقًّا.

لم يكن هذا الأسلوب هو السهم الوحيد في جعبة السيد "بافيت" للإقناع. لكن في شهر فبراير عام ٢٠١٥، كان هناك أمر أكثر تأثيرًا من المعتاد وقد بدا ضروريًّا؛ لأن الوقت كان قد حان لتجميع نتائج الشركة التي حققتها على مدار السنوات السابقة وتقديم الحجة الدامغة على الازدهار المستمر المتوقع لشركة بيركشاير هاثاواي في السنوات القادمة، وقد تم ذلك من خلال خطاب أرسل إلى حملة الأسهم لتهنئتهم باليوبيل الذهبي للشركة. وقد كان هناك قلق خفي متضمن في احتفال الشركة بيوبيلها الذهبي، والذي كان يراودها منذ فترة من الوقت؛ حيث ظهر بصورة أكثر جلاء من خلال تعليق لها جاء على الشبكة العنكبوتية: فبعد نصف قرن من بناء الشركة، لم يعد "بافيت" و"مانجر" شابين بالتأكيد، ولا يجب كذلك أن يظلوا حاضرين لقيادة الشركة، فقد يؤثر ذلك على نجاحها في المستقبل وعلى أسعار أسهمها. فهل ستظل قيمة أسهمي في الشركة، التي تضاعفت أكثر من أربعة أضعاف تحت إدارة "بافيت" و"مانجر"، كما هي إن غادر أي منهما نتيجة للسن المتقدمة؟ هل يعني ذلك أن الوقت قد حان لبيع أسهمي وأخذ أرباحي الهائلة قبل احتمالية تلاشيها؟

في هذا الخطاب، عالج السيد "بافيت" المشكلة الرئيسية - خاصة في الجزء الذي يحمل عنوان "الخمسون سنة القادمة في بيركشاير"، فقد وضح فيه النتائج المؤكدة والمنشودة لنموذج العمل الدامغ لشركة بيركشاير هاثاواي وحمايته غير المسبوقة

للأصول المالية، وقد انتهت الشركة من تحديد "الشخص المناسب" الذي سيتولى إدارة الشركة كرئيسها التنفيذي في الوقت المناسب. لكن الأمر الأكثر روعة بالنسبة لي كعالم إقناع منحاز لمناهج الإقناع المسبق، هي الطريقة التي بدأ بها "بافيت" هذا الجزء المهم جدًّا. فقد أعاد بناء جدارة الثقة بطريقة مميزة من خلال صدقه بشأن نقاط الضعف المحتملة قائلًا: "دعنا ننظر الآن إلى الطريق أمامنا. ضعوا في الحسبان أنني إذا كنت قد حاولت منذ خمسين عامًا مضت أن أقيس المستقبل، كانت تنبؤاتي ستكون بعيدة تمامًا عن الصواب بكل تأكيد". ثم قام بأمر لم أشهده أو أسمع به يقوم به في العلن؛ إذ أضاف قائلًا: "وبهذا التحذير، سأخبركم بما كنت سأقوله لعائلتي اليوم إن سألوني عن مستقبل شركة بيركشاير".

ما جاء بعد ذلك هو بناء دقيق للحجة الدامغة بصحة شركة بيركشاير هاثاواي الاقتصادية المتوقعة، وذلك من خلال نموذج العمل الدامغ، وحماية الأصول المالية، والتقييم الدقيق للمدير التنفيذي المستقبلي. وبقدر ما كانت عناصر دقته مقنعة من حيث جدارتها، قام السيد "بافيت" بأمر يعتمد مبدأ الإقناع المسبق، والذي جعلني أحكم على تلك العناصر بأنها أكثر إقناعًا بقوله: إنه كان سينصحني بها كما لو كنت فردًا من العائلة. ونظرًا لجميع الأمور التي أعرفها عن هذا الرجل، فقد صدقت ما قاله. ونتيجة لهذا الأمر، لم أفكر مطلقًا منذ ذلك الحين في بيع أسهمي في شركة بيركشاير هاثاواي. وهناك لحظة جديرة بالذكر في فيلم *Jerry Maguire* اندفع فيها الشخص الرئيسي الذي يلعب دوره "توم كروز" إلى الغرفة، وألقى التحية على الموجودين بها (بمن فيهم "دوروثي" خطيبته التي انفصل عنها)، ودخل في حالة طويلة من مناجاة النفس أدرج فيها الأسباب التي يجب عليها، من أجلها، أن تكون شريكة حياته. وفي مرحلة ما خلال سرده للأسباب، نظرت "دوروثي" إلى أعلى وقطعت المناجاة بمقولتها الشهيرة والمعروفة إلى الآن "لقد استحوذت على انتباهي منذ قلت *مرحبًا*". وفي خطاب السيد "بافيت" كانت كلمة *عائلة* هي ما استحوذ على انتباهي.

ورغم أن خطاب التهنئة السنوية يبدأ في الصفحة الرابعة والعشرين من التقرير، فإن هذا قد يعد دليلًا على إدراك "بافيت" لقيمة الإقناع المسبق، فعلى رأس الصفحة الأولى من نص التقرير، أوصى بأن ينتقل حملة الأسهم سريعًا إلى قراءة هذا الخطاب *المؤطر* قبل أي شيء آخر. فقد كتب السيد "مانجر" أيضًا خطاب تهنئة بالذكرى السنوية تم نشره في التقرير الأكبر. رغم أنه لم يضع ملاحظاته في سياق عائلي - قبل التنبؤ بتحقيق الشركة نتائج جيدة واستثنائية - فإنه في الواقع استخدم إجراءً معززًا

للجدارة بالثقة يصف من خلاله أخطاء محددة قامت بها الإدارة في الماضي. إن لديَّ الكثير لأقوله بشأن موضوع أخلاقيات الإقناع في الفصل الثالث عشر، لكن الآن، يمكنني أن أقول إنني لا يمكنني اعتبار استخدام السيد "مانجر" (أو السيد "بافيت") لهذا المنهج نوعًا من التحايل على الإطلاق. وبدلًا من ذلك، أعتبره توضيحًا للطريقة التي يمكن للأشخاص المتواصلين والجديرين فعليًّا بالثقة أن يكونوا بها أذكياء بما يكفي لمعرفة الفوائد بالغة الأهمية لاكتساب الثقة عبر توضيحات سابقة الإقناع وموثوق بها (وهما في الحالة، ذكيان *جدًّا*).

- —— -

من الأمور التثقيفية أنه في سلسلة ردود الأفعال الإيجابية نحو خطاب تهنئة "بافيت" بالذكرى السنوية الخمسين (بعناوين رئيسية مثل "وارن بافيت كتب لتوه أفضل خطاب تهنئة سنوية على الإطلاق") و ("ستكون أحمق إن لم تستثمر أموالك في شركة بيركشاير هاثاواي")، لم يلحظ أي شخص الإطار العائلي الذي وضع فيه حججه بذكاء شديد. ولا يمكنني القول إنني كنت متفاجئًا من عدم إدراكهم ذلك. ففي عالم العقول الجامدة والاستثمارات المالية المبنية على الحقائق، سيكون التركيز على حيثيات الرسالة هو الأمر المفترض. وصحيح بالطبع أن *الحيثيات* (الخاصة بالحجج) يمكن أن تكون هي الرسالة، لكن في الوقت ذاته، هناك أبعاد أخرى للتواصل الفعال يمكن أن تصبح هي الرسالة الرئيسية. فقد تعلمنا من "مارشال ماكلوهان" أن *الوسيلة* يمكن أن تكون هي الرسالة المعنية، ومن خلال مبدأ الدليل الجمعي يمكن أن تكون *الأغلبية* هي الرسالة المعنية؛ ومن خلال مبدأ السلطة فإن *حامل الرسالة*، يمكن أن يكون هو نفسه الرسالة المعنية، ومن خلال مبدأ الاتحاد أن *الاندماج* (بين الفرد والجماعة) يمكن أن يكون هو الرسالة المعنية؛ إذ إنه من الجدير بالذكر أن نعرف أيَّ الملامح الإضافية للموقف، بجانب القرابة المباشرة، يندرج تحت اندماج الهويات.

تجدر بنا ملاحظة أن هناك كمًّا هائلًا من هذه الملامح يمكن إرجاعه إلى دلائل القرابة القوية. ومن الواضح أنه لا يمكن لأحد أن ينظر إلى داخل الشخص الآخر ويحدد النسبة المئوية للجينات الوراثية التي يشترك فيها معه. ولهذا السبب، فإنه للعمل بناء على المنهج التطوري، يجب علينا الاعتماد على نواحٍ معينة يمكن كشفها وربطها بالتداخل الجيني في الوقت نفسه - وأكثر هذه النواحي وضوحًا هي أوجه الشبه الجسدية والشخصية. في داخل العائلات، يكون الأشخاص أكثر عونًا للقريب الذي

يشبههم. وخارج نطاق العائلة، يستخدم الأفراد التشابه بين الوجوه ليحكموا (بشكل دقيق تمامًا) على درجة ارتباطهم الجيني بالغرباء. ومع ذلك، يمكن أن يُخدعوا في هذا الشأن بتفضيلهم أشخاصًا تفضيلًا في غير محله. فإن الأشخاص الذين شاهدوا صورة فوتوغرافية لشخص تم تعديل وجهه إلكترونيًا ليبدو أشبه بهم، وثقوا بهذا الشخص ثقة بالغة. فإذا كان هذا الوجه لمرشح سياسي، فسيصبحون أكثر رغبة في التصويت لأجله[٩٠].

المكان

هناك دلالة أخرى على القواسم المشتركة الوراثية، والتي تكون موثوقًا بها في العادة؛ فارتباطها بالتجاور المكاني يفوق التشابه الجسدي. وإدراكنا لكوننا *جزءًا* من المكان الذي ينتمي إليه شخص آخر يمكن أن يكون له تأثير قوي على السلوك البشري. ليست لديَّ طريقة للتوثيق أكثر تأثيرًا من حل بعض أحاجي السلوك البشري التي ظهرت خلال أحد أفظع عصور زماننا: سنوات احتلال ألمانيا للعديد من الدول الأوروبية. لنبدأ بأصغر التركيبات المادية لمكان الفرد ثم ننتقل إلى التراكيب الأكثر توسعًا.

المنزل. يتعامل البشر والحيوانات مع الموجودين في منازلهم في أثناء نموهم كما لو كانوا أقرباءهم. ورغم أن هذه الدلالة قد تكون مضللة أحيانًا، فإنها عادة ما تكون دقيقة لأن مَن في المنزل عادة ما يكونون هم أفراد عائلتك. بالإضافة إلى أنه كلما طالت مدة بقائك معهم في المنزل، كان تأثيرهم أكبر على شعور الفرد بروح العائلة، ووفقًا لذلك، يكون التأثير على رغبتهم بالتضحية من أجل بعضهم البعض أكبر. لكنّ هناك عاملاً مهمًّا تسفر عنه مثل هذه النتائج دون قضاء وقت طويل مع بعضنا البعض. فحين يراقب الناس آباءهم يهتمون باحتياجات بعضهم البعض في المنزل، يشعرون أيضًا بشعور عائلي ويصبحون أكثر رغبة في العطاء. وهناك نتيجة مثيرة للاهتمام لهذه العملية وهي أن الأطفال الذين يرون آباءهم يفتحون أبواب منازلهم للغرباء، يكونون أكثر ميلًا، حين يبلغون سن الرشد، لمساعدة الغرباء. وبالنسبة لهم، تتخطى روح الجماعة عائلتهم المباشرة أو الممتدة وتنطبق على جميع البشر أيضًا.

- —— -

كيف تساعد هذه الفكرة على كشف الغموض الكبير وراء جرائم هتلر؟ يسجل التاريخ أسماء أشهر وأنجح الأشخاص المساعدين في هذه الحقبة ومنهم: "راؤول ولنبرج"،

السويدي الشجاع الذي كلفته محاولات إنقاذه المستميتة حياته، ورجل الصناعة الألماني "أوسكار شندلر"، الذي أنقذت "قائمته" ١١٠٠ شخص. ولكن المساعدة المكثفة التي قد تكون هي الأكثر تأثيرًا في ذلك الوقت أصبحت غير معروفة تقريبًا عبر السنين.

لقد بدأت هذه المساعدة قرب فجر يوم صيفي في عام ١٩٤٠ حين تزاحم ٢٠٠ لاجئ بولندي معًا خارج القنصلية اليابانية في ليتوانيا طلبًا للمساعدة على محاولتهم للهرب من التقدم النازي الكاسح عبر أوروبا الشرقية. وكونهم يختارون طلب المساعدة من المسئولين اليابانيين، فهذا يمثل لغزًا بحد ذاته. ففي هذا الوقت، كان بين ألمانيا والإمبراطورية اليابانية علاقات وطيدة ومصالح مشتركة؛ وبالطبع بعد شهور قليلة، في سبتمبر ١٩٤٠، وقعت اليابان وألمانيا وإيطاليا الاتفاق الثلاثي معلنين أنهم حلفاء بشكل رسمي. فلماذا يلقي هؤلاء الأشخاص، الأهداف المكروهة للرايخ الثالث، بأنفسهم تحت رحمة أحد الشركاء الدوليين لأدولف هتلر؟ ما المساعدة التي قد يتوقعونها من اليابان؟

قبل أن تتطور العلاقات الإستراتيجية الوثيقة لليابان مع ألمانيا في أواخر الثلاثينيات من القرن العشرين، سمحت اليابان للمشردين بأن يعبروا بسهولة إلى الأراضي اليابانية كطريقة لكسب المال وكتأكيد على الإرادة السياسية الطيبة التي يمكن لدول هؤلاء اللاجئين أن توفرها في المقابل. ولأن دعم القضية ظل قويًا عند بعض الجماعات في اليابان، لم تتراجع الحكومة عن سياساتها بصورة كاملة بخصوص منح تأشيرات السفر للمشردين الأوروبيين. كانت النتيجة المثيرة للعجب أنه في السنوات السابقة لفترة ما قبل الحرب، حيث كانت معظم البلاد في العالم (بما فيها الولايات المتحدة) تشيح بنظرها عن اللاجئين الميئوس منهم بسبب القرار الأخير الذي أصدره هتلر، كانت اليابان - حليفة هتلر - هي التي قدمت لهم الملجأ في مستوطنة شانغهاي التي كان يتحكم فيها اليابانيون والصين ومدينة كوبي في اليابان.

وبحلول شهر يوليو لعام ١٩٤٠، حين تجمع ٢٠٠ لاجئ خارج أبواب القنصلية اليابانية في ليتوانيا، علموا أن الشخص الذي يقف خلف هذه الأبواب سيقدم لهم أفضل الفرص وربما آخرها للحصول على الأمان. كان اسم الشخص هو "تشيونه سوجيهارا"، وقد كان من غير المحتمل، بالاحتكام إلى جميع المظاهر، أن يدبر لهم وسيلة لخلاصهم. فقد أصبح الدبلوماسي، الذي كان في منتصف حياته المهنية، هو القنصل العام لليابان في مدينة ليتوانيا بفضل الخدمة المتفانية والواعدة التي دامت ١٦ عامًا في مجموعة من المناصب السابقة. وقد سهلت الأوراق المعتمدة السليمة

ترقيه خلال المؤسسات الدبلوماسية: فقد كان ابنًا لأحد المسئولين الحكوميين وسليل عائلة من عائلات الساموراي؛ فقد وضع أهدافًا مهنية سامية له، وأصبح بارعًا في اللغة الروسية على أمل أن يصبح يومًا السفير الياباني في موسكو. ومثل نظيره المعروف، "أوسكار شندلر"، كان السيد "سوجيهارا" محبًّا للألعاب والموسيقى والحفلات؛ لذا فقد كان هناك، على ما يبدو، احتمال ضئيل يشير إلى أن هذا الدبلوماسي المريح الذي يبحث عن المتعة طوال حياته، سيخاطر بمهنته وسمعته ومستقبله ليحاول إنقاذ الغرباء الذين أيقظوه من نوم هانئ في صباح مبكر. ورغم ذلك، فإن هذا هو ما فعله بالتحديد - مع الدراية التامة بعواقب ذلك عليه وعلى عائلته.

بعد التحدث إلى الأفراد المتزاحمين المنتظرين خارج بوابته، فهم "سوجيهارا" ورطتهم، وأرسل إلى طوكيو مستأذنًا بإعطاء تأشيرات السفر لهم. ورغم أن السياسات المتساهلة في استخراج تأشيرة اليابان والاستيطان فيها كانت لا تزال مناسبة للضحايا، فقد كان رؤساء "سوجيهارا" في وزارة الخارجية قلقين من أن الاستمرار في هذه السياسات سيضر بالعلاقات الدبلوماسية اليابانية مع هتلر. ونتيجة لهذا، تم رفض طلبه، كما تم رفض التماسه العاجل للمرة الثانية والثالثة. وفي هذه المرحلة من حياته - سن الأربعين من عمره، - دون التلميح لعدم إخلاصه أو طاعته - قام هذا المسئول المتسامح شخصيًّا والطموح مهنيًّا بما لا يمكن أن يتوقعه أحد. فقد بدأ في كتابة أوراق السفر المطلوبة في تحدٍّ تام للأوامر الواضحة التي أعيد توضحيها له مرتين.

وقد دمر هذا القرار حياته المهنية. ففي خلال شهر، تم نقل "سوجيهارا" من منصبه كقنصل عام إلى منصب أقل رتبة بكثير خارج ليتوانيا، لم يعد من خلاله يستطيع أن يعمل بشكل مستقل. وفي النهاية، تم فصله من وزارة الخارجية بسبب تمرده. وقد شعر بالعار بعد انتهاء الحرب، حيث كان يبيع المصابيح الكهربائية للمعيشة. لكن في الأسابيع التي سبقت اضطراره لغلق القنصلية في ليتوانيا، التزم "سوجيهارا" بالقرار الذي اتخذه، وأجرى مقابلات مع المتقدمين من الصباح الباكر إلى وقت متأخر من الليل وأكمل الأوراق المطلوبة لهروبهم. وحتى بعد غلق القنصلية واضطراره إلى الإقامة في أحد الفنادق، استمر في كتابة التأشيرات. حتى بعد أن جعلته مشقة المهمة مرهقًا وهزيلًا، وحتى بعد أن جعلت المشقة ذاتها زوجته غير قادرة على تربية رضيعهما، كتب التأشيرات دون كلل. حتى في محطة القطار الذي تم تجهيزه لأخذه بعيدًا عن ملتمسيه، حتى على متن القطار ذاته، كتب ودفع الأوراق المنقذة للحياة إلى الأيادي المتضرعة للحياة، منقذًا بذلك آلاف الضحايا الأبرياء.

وفي النهاية، حين بدأ القطار في إبعاده، انحنى لفترة طويلة واعتذر للأشخاص الذي اضطر إلى تركهم محاصرين - متوسلًا وطالبًا مسامحتهم على تقصيره في المساعدة.



سوجيهارا والعائلة: في الداخل/الخارج. بعد اعتماد آلاف التأشيرات للمهاجرين في مكتبه بالقنصلية في ليتوانيا (الصورة العليا)، تم نقل "تشيونه سوجيهارا" من منصبه ليشغل منصب أقل رتبة في عهد اجتياح هتلر لأوروبا. في تشيكوسلوفاكيا (الصورة السفلى)، التقط صورة لعائلته (الزوجة والابن وزوجة الأخ) *خارج* إحدى الحدائق مع وجود لافتة مكتوب عليها باللغة الألمانية "غير مسموح لضحايا الأقليات". هل كان التصوير أمام هذه اللافتة مجرد حادث عارض أم كان التقاط الصورة عن قصد كنوع من المفارقات الأليمة؟ للحصول على دليل مؤكد، انظر إذا ما كنت تستطيع أن تحدد إلى أين تشير اليد اليمنى لزوجة الأخ. *إهداء من هيروكى سوجيهارا (كلتا الصورتين).*

كان هناك احتمال لوجود أكثر من عامل وراء قرار "سوجيهارا" لمساعدة آلاف اللاجئين على الفرار إلى اليابان. وكالعادة تصرفت وتفاعلت قوى متعددة لاستحضار هذه النزعة الاستثنائية إلى الخير. لكن في حالة "سوجيهارا"، برز عامل وحيد مبني على تربيته في المنزل. فقد قام أبوه، محصل الضرائب الذي تم إرساله إلى كوريا لفترة من الوقت، بنقل العائلة هناك وافتتح نزلًا. وقد تذكر "سوجيهارا" أنه كان متأثرًا بشدة برغبة عائلته في استضافة نزلاء من مختلف الأطياف، رغبة منهم في تلبية احتياجاتهم الأساسية للغذاء والمسكن في بيت العائلة، حتى إنهم كانوا يوفرون لهم دورات المياه ويغسلون ملابسهم، رغم حقيقة أن النزلاء كانوا أفقر من أن يدفعوا مقابل ذلك. ومن هذا المنظور، يمكننا أن نجد سببًا واحدًا - وهو الشعور القوي بروح العائلة الذي يتدفق بسبب التعرض لمختلف الأشخاص في المنزل - لجهود "سوجيهارا" السابقة لمساعدة آلاف الضحايا الأوروبيين. وكما قال في مقابلة معه بعد ٤٥ عامًا من الأحداث، فإن جنسية الضحايا أو دياناتهم لم تكن تعنيه؛ بل ما كان يعنيه فقط هو أنهم أفراد يشتركون معه في كونهم بشرًا؛ وأنهم احتاجوا إلى مساعدته. وتعتبر تجربته بمثابة نصيحة للآباء المحتملين الذين يرغبون في تربية أطفالهم على الطبيعة المحبة للخير: اجعلهم يتواصلون *في المنزل* مع أفراد ذوي خلفيات واسعة النطاق ويتعاملون معهم باعتبارهم أفرادًا من العائلة. [٩١]

المحلية. نظرًا لأننا كبشر تطورنا من خلال تكوين جماعات صغيرة ولكن مستقرة من الأفراد المترابطين جينيًّا، فقد تطورت لدينا أيضًا النزعة لمحاباة الأشخاص - خارج إطار المنزل - الذين يتواجدون بالقرب منا. بل هناك "مصطلح" يعبر عن هذه النزعة يعرف بالنزعة المحلية. ويمكن أن يمتد تأثيرها الهائل أحيانًا من صعيد الحي إلى المجتمع ككل. سيضيف ذكرنا لحدثين من أحداث الفترة النازية، إلى هذه النزعة تأكيدًا تامًّا.

تأتي النزعة الأولى من عالم الاجتماع "رولاند كوين"، الذي سرد لنا صورة قبيحة من أشكال النزعة المحلية قدمها أحد الحراس بأحد معسكرات الاعتقال النازية. في هذه المعسكرات، حين يخترق سجين واحد قاعدة ما، كان الطبيعي هو أن يتم اصطفاف المساجين جميعًا ويسير أحد الحراس أمام الصفوف ويعد إلى ١٠، ويقف ليطلق النار على الشخص العاشر فيقتله. في رواية "كوهين"، كان هناك جندي محنك مكلفًا بهذه المهمة يؤديها بشكل روتيني كما كان يقوم دائمًا ولكنه بشكل، غير متوقع، قام بأمر مختلف: فقد جاء أمام سجين عاشر يبدو أنه سيئ الحظ، ورفع حاجبيه ثم أعدم السجين الحادي عشر. من الممكن تخيل عدة أسباب محتملة لهذا الفعل: قد

يكون قد استفاد من الجهد المبذول للسجين المعفى عنه في الماضي أو لاحظ فيه مستوى كبيرًا من القوة الجسدية أو الذكاء أو الصحة وتنبأ بعمله المستقبلي المثمر. لكن حين تم سؤاله شخصيًّا من أحد الحراس الآخرين (مراقب كوين)، كان من الواضح أن قراره لم يأت من أي من هذه الاعتبارات الواقعية. إن بساطة تبريره تتحدث عن نفسها: فقد تعرف على الرجل لكونهما من الموطن نفسه.

بعد أن تم وصف الحادثة في إحدى المقالات الأكاديمية، علق "كوهين" على إحدى سماتها المتناقضة: "في حين أن الحارس اشترك طوعًا في ارتكاب جرائم القتل الجماعي، فقد كان متعاطفًا مع شخص بعينه من الضحايا". ورغم أن "كوهين" لم يسع لمعرفة المسألة المعنية، فإنه من المهم أن نحدد العامل القوي بشكل كاف الذي يحول قاتل بارد الدم ينفذ جرائم قتل جماعي إلى شخص متعاطف (بصورة مركزة تحديدًا) - كان العامل هو تشارك الموطن نفسه.

والآن دعنا نكتشف الطريقة التي أسفر من خلالها العامل الاتحادي ذاته خلال الفترة ذاتها من التاريخ، عن نتيجة مختلفة بشكل جذري. إن القصص التاريخية المتعددة لمنقذي ضحايا الحقبة النازية تكشف ظاهرة لم يتم تحليلها كثيرًا، ولكنها جديرة بالذكر: في أغلب الأمثلة، لم يبحث المنقذون - الذين اختاروا إيواء وإطعام وإخفاء هؤلاء الضحايا المستهدفين من اضطهاد النازيين، بشكل عفوي - عن المستهدفين ليقدموا لهم المساعدة. والأكثر ملاحظة من ذلك، أنه لم يُطلب منهم هذه المساعدة من الضحايا ذاتهم. وبدلًا من ذلك، كان الطالب المباشر للمساعدة في أغلب الأحيان قريبًا أو جارًا يلتمس المساعدة من المنقذين نيابة عن الشخص أو العائلة المتضررة. إذن في الحقيقة، لم يقبل هؤلاء المنقذون احتياجات الغرباء في الغالب بسبب أنهم كانوا أقرباءهم أو جيرانهم.

بالطبع، لم تكن المشكلة هي عدم تصرف المنقذين أساسًا بدافع التعاطف مع الضحايا؛ فقد أقنع رجل الدين "أندريه تروكميه" بعد مبادرته، مع لاجئ وحيد كان يقف أمام باب منزله، مواطنين آخرين في بلدته الفرنسية الصغيرة "لا شامبون سير لينون" بأن يداوموا ويستضيفوا ويخفوا ويهربوا آلاف الضحايا خلال الاستعمار النازي. لم يكن الملمح التعليمي من قصة "تروكميه" الاستثنائية هو الطريقة التي استعد بها لرعاية اللاجئ الأول، بل الطريقة التي استعد بها لرعاية العديد من اللاجئين الذين تبعوه: فقد بدأ بطلب المساعدة من الأفراد الذين يمرون بوقت عصيب ولا يمكنهم أن يرفضوا طلبه - أقربائه وجيرانه - ثم ضغط عليهم ليقوموا بالمثل مع أقربائهم

وجيرانهم. كان التعزيز الإستراتيجي *للائتلافات* المتواجدة هو الأمر الذي جعله أكثر من مجرد بطل متعاطف، بل جعله بطلًا ناجحًا بشكل استثنائي أيضًا[٩٢].

- —— -

المنطقة. حتى كونك من الإقليم الجغرافي العام ذاته يمكن أن يؤدي إلى الشعور بروح الجماعة. تحفز بطولات الفرق الرياضية حول العالم مشاعر الفخر الشخصي لدى القاطنين في الأماكن المحيطة بالفريق - كما لو أن هؤلاء القاطنين هم من فازوا. في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، تؤكد الأدلة البحثية هذه الفكرة العامة بطرق إضافية ومتنوعة: تزداد احتمالية موافقة المواطنين على المشاركة في دراسة استطلاع للرأي إذا كان مصدرها جامعة الموطن الأم؛ أصبح قراء القصص الإخبارية المتعلقة بفاجعة عسكرية للقوات الأمريكية في وسط آسيا، أكثر معارضة للحرب هناك بناء على إدراكهم أن الجنود القتلى كانوا من ولايتهم؛ وبالعودة إلى الوراء إلى وقت حيث الحرب الأهلية، فإنه إن كان جنود المشاة من الإقليم نفسه تقل احتمالية هروبهم من الميدان، ويظلون أوفياء لرفقائهم في الحرب في وحدتهم "الأكثر تعاونًا". وسواء كنا نتحدث عن معجبين أو مقاتلين، فيمكننا أن نرى التأثير الكبير للهويات الإقليمية على الاستجابة شبه الجماعية. لكنَّ هناك حدثًا آخر يبدو مذهلًا خلال الحقبة النازية، يقدم المثال الأكثر تأثيرًا.

رغم أن تأشيرات "تشيونه سوجيهارا" أنقذت آلاف الضحايا، فإنهم حين وصلوا إلى الأراضي اليابانية، أصبحوا جزءًا من حادث طارئ أكبر للضحايا اللاجئين المتمركزين في مدينة بي في اليابان، والمدينة التي تقع تحت سيطرة اليابانيين، شانغهاي. فبعد الهجوم الياباني في عام ١٩٤١ على ميناء بيرل هاربر، الذي أدى إلى حدوث الحرب العالمية الثانية، سُدَّت جميع الطريق التي يسلكها اللاجئون داخل اليابان وخارجها وأصبح أمن مجتمعهم غير مستتب. فقد كانت اليابان، على أية حال، متحالفة مع أدولف هتلر حينذاك في الحرب بشكل كامل وكان عليها أن تحمي تضامنها مع حليفها. والأكثر من ذلك، أن خطة هتلر في يناير عام ١٩٤٢ بإبادة المضطهدين كانت رسمية في مؤتمر ڤانزي" في برلين. ومع القرار الأخير الذي تم تطبيقه كسياسة محورية، بدأ المسئولون النازيون في الضغط على طوكيو لمد هذا " القرار" إلى اللاجئين في اليابان. وقد تضمنت الاقتراحات المطروحة معسكرات إبادة وتجارب طبية وأحيلت حوادث الغرق الجماعية في البحر إلى طوكيو بعد المؤتمر. ولكن رغم

التأثير المحتمل والمضر بعلاقاتها بهتلر، قاومت الحكومة اليابانية هذه الضغوط في بداية عام ١٩٤٢ واستمرت في هذه المقاومة إلى نهاية الحرب، فلماذا؟

قد تكون الإجابة مرتبطة كثيرًا بمجموعة الأحداث التي وقعت قبل عدة أشهر. فقد أرسل النازيون "جوزيف ميسينجر"، الكولونيل في الجيستابو (البوليس السري الألماني) والمعروف بـ"جزار وارسو" لإصدار أوامر بإعدام ١٦٠٠٠ بولندي في طوكيو. وحين وصوله في شهر أبريل عام ١٩٤١، بدأ "ميسينجر" بالضغط من أجل اتباع السياسة الوحشية تجاه الضحايا الموجودين في اليابان - سياسة قال إنه سيكون سعيدًا بالمساعدة على صياغتها وتطبيقها. ومع ترددهم في البداية بشأن طريقة الاستجابة ورغبتهم في سماع جميع الأطراف، فقد دعا أعضاء رفيعو المكانة في الحكومة العسكرية اليابانية، الضحايا اللاجئين ليرسلوا اثنين من قادتهم إلى اجتماع سيغير من مستقبلهم بشكل كبير. وقد كان كلا الممثلين المختارين من الزعماء الدينيين القديرين، لكنهم قديرون بطرق مختلفة. فالأول، هو رجل الدين "موسيز شاتزكيس"، المعروف بأنه مولع بالدراسة، أحد أمهر الباحثين في التعاليم الدينية في أوروبا قبل الحرب. والثاني هو رجل الدين "شيمون كاليش"، وقد كان أكبر سنًا بكثير ومعروفًا بقدرته المذهلة على فهم المعاملات بين البشر - كان عالم نفس اجتماعيًا.

بعد أن دخل الاثنان غرفة الاجتماعات، وقفا مع مترجميهما أمام هيئة تتألف من أعضاء بارزين في القيادة العليا اليابانية هم من سيحددون بقاء جماعتهما، وقد أضاعوا القليل من الوقت في طرح سؤالين مصيريين: لماذا يكرهكم حلفاؤنا النازيون كثيرًا؟ ولماذا يجب أن نقف بجانبكم ضدهم؟ بفهم رجل الدين "شاتزكيس"، الباحث، للتعقيدات المتشعبة للقضايا التاريخية والدينية والاقتصادية المعنية، لم يكن لديه رد جاهز. لكن معرفة رجل الدين "كاليش" بالطبيعة البشرية أتاحت له أن يقدم تواصل أكثر إقناعًا وإبهارًا لم أتعرض لتواصل مثله لأكثر من ٣٠ سنة من دراسة هذه العملية؛ فقد قال في هدوء: "لأننا آسيويون، *مثلك*".

رغم كون هذا البرهان قصيرًا، فإنه ملهم؛ فقد غير من الهوية الجماعية السائدة للمسئولين اليابانيين من التحالف المؤقت في وقت الحرب إلى تحالف مبني على المساواة الإقليمية المرتبطة وراثيًّا. وقد قام بهذا عن طريق تضمينه للزعم العنصري النازي أن الجنس الآري الأسمى كان مختلفًا بطبيعته عن شعوب آسيا. وإن نظرنا من زاوية بعيدة النظر، سنجد أن الضحايا المضطهدين هم من كانوا متحدين مع اليابانيين، وأن النازيين كذلك(كما أعلنوا بأنفسهم). كان لاستجابة رجل الدين الأكبر سنًّا تأثير قوي على المسئولين اليابانيين. وبعد صمت، تشاوروا فيما بينهم وأعلنوا الهدنة. وحين عادوا، ظهر ضابط الجيش الأعلى رتبة ومنحهم الطمأنينة التي كان يأملها رجلا الدين بإقامتهم في اليابان."عودوا إلى أهليكم. وأخبروهم بأننا سنمدكم بالسلام والأمان. لا يوجد داعٍ للخوف وأنتم في الأراضي اليابانية"، وهكذا كان الأمر[٩٣].

– —— –

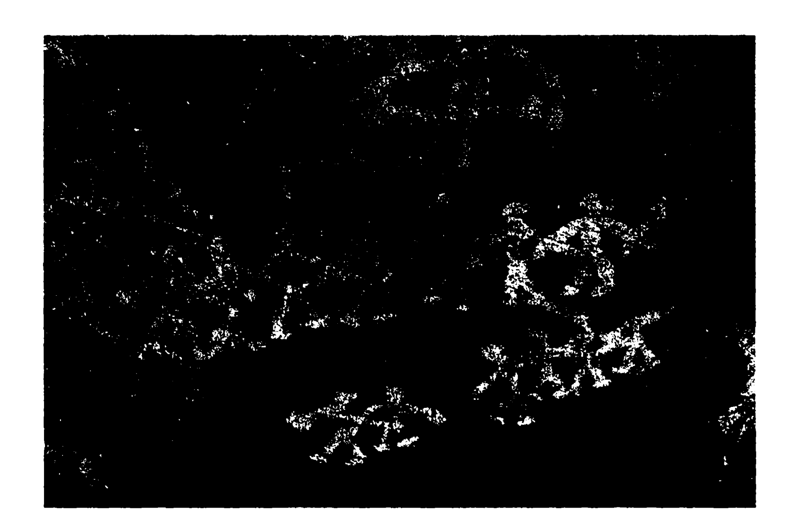
ليس هناك من شك في أن توحيد قوى العائلة والمكان يمكن تسخيرها بواسطة متواصل ماهر - كما رأينا مهارة "وارن بافيت" ورجل الدين "كاليش". وفي الوقت ذاته، هناك نوع آخر من تأثير الاتحاد المتاح لمن يسعون إلى زيادة التأثير. لا يأتي التأثير من *تشاركنا* لنفس السلالة أو البيئة الجغرافية؛ لكن من *التعامل* معًا بشكل متناغم ومتعاون – وهذا ما سيأتي لاحقًا.

الاتحاد ٢: العمل معًا

إن ذكريات زميلتي الأستاذة الجامعية "فيلهلمينا فوسينسكا" عن نشأتها في فترة الخمسينات والستينيات من القرن العشرين في عصر الاحتلال السوفييتي لبولندا، تحمل مشاعر مختلطة. فعلى الجانب السلبي، بجانب النقص الدائم للبضائع الأساسية، كانت هناك قيود مثبطة للهمة لجميع أنواع الحريات الشخصية، بما في ذلك حرية التحدث والخصوصية وحرية المعلومات وحرية المعارضة وحرية السفر. وفوق ذلك، أرغمت هي وصديقاتها بالمدرسة على التأقلم مع هذه التعقيدات بشكل إيجابي - وهو الأمر الضروري لبناء نظام اجتماعي على العدالة والمساواة. وكان يتم التعبير عن تلك المشاعر الإيجابية بشكل منتظم ويتم التأكيد عليها من خلال الأحداث الاحتفالية، التي يغني فيها المشاركون ويجتمعون معًا بينما يلوحون بالأعلام في انسجام. كانت التأثيرات، على حد قولها، مبهرة: منشطة جسديًا ومحفزة عاطفيًا ومعززة للحالة النفسية. ولم تشعر مطلقًا من قبل بأنها أكثر تحفزًا لمبدأ "الفرد من أجل الجماعة والجماعة من أجل الفرد" إلا من كونها في وسط هذه المشاركات الاحتفالية والمنظمة بشدة. لقد كنت أستمع إلى الأستاذة " فوسينسكا " وهي تتحدث عن هذه الأنشطة، دائمًا خلال العروض الأكاديمية الرصينة في تجمعات علماء النفس. ورغم السياق الأكاديمي، فإن وصف مشاركتها كان ينشط صوتها ويضخ الدم في وجهها ويضفي اللمعان على عينيها. وهناك أمر لا يمكن تحديده حقًا بشأن هذه التجارب *المتزامنة*، ولكنه يجعلها أولية وأساسية للحالات الإنسانية.

بالطبع، جميع السجلات الأثرية والأنثروبولوجية تتفق على هذه النقطة: جميع المجتمعات الإنسانية طورت طرقًا للتفاعل معًا، في انسجام أو تناغم، من خلال الأغاني والمسيرات والشعائر والأناشيد والاحتفالات. وفضلًا عن ذلك كان قيامهم بهذا الأمر

منذ عصور ما قبل التاريخ؛ فالحركات الإيقاعية الجماعية، على سبيل المثال، غالبًا ما يتم وصفها بشكل استثنائي في الرسوم والنقوش الحجرية ورسوم الكهوف في فترات العصور الحجرية الحديثة والعصور النحاسية. وسجلات العلوم السلوكية توضح السبب أيضًا. فحين يتصرف الناس بطرق تعتمد على الاتحاد، يصبحون متحدين؛ فالشعور الناتج عن التضامن الاجتماعي يخدم المصالح المجتمعية بصورة جيدة ويحقق درجات من الوفاء والتضحية بالذات تكون مرتبطة عادة بالعائلات الأصغر. ولهذا فإن المجتمعات الإنسانية، حتى القديمة منها، يبدو أنها اكتشفت نوعًا من "تقنيات" الروابط الجماعية التي تقتضي استجابات متساوية. وتتشابه آثار ذلك مع آثار القرابة: مشاعر الجماعة والاندماج والخلط بين الفرد والجماعة.



حركات إيقاعية في صفوف في العصر الحجري الحديث. وفقًا لعالم الآثار "يوسف جار فينكيل"، فإن رسومات التعامل الاجتماعي في الفن في عصور ما قبل التاريخ كانت جميعها تقريبًا تعبر عن تلك الحركات الإيقاعية. رسم كهفي في مدينة بيمبتكا، الهند، يقدم مثالًا. *© Arindam Banerjee/Dreamstime.com*

إن الشعور بالاندماج بالآخرين قد يبدو أمرًا نادرًا، لكنه ليس كذلك، بل يمكن أن يأتي بسهولة وبطرق عديدة. ففي مجموعة من الدراسات، اشترك المشاركون في لعبة. ولجني المال فيها، كان عليهم أن يتخذوا القرار ذاته الذي يتخذه رفيقهم، أو يتخذوا قرارًا مختلفًا. وبالمقارنة بالمشاركين الذين كان عليهم الفوز من خلال اتخاذ قرار

مختلف، فإن أولئك الذين فازوا عن طريق اتخاذ القرار نفسه اعتبروا رفقاءهم أكثر تشابهًا معهم؛ فقد كان هناك أمر بشأن الأداء المماثل للشخص الآخر؛ والذي أدى إلى وجود تشابه أكبر من الناحية الإدراكية.

هناك دراسة أخرى أظهرت أن الاستجابة المتزامنة بين الأشخاص ليست من الضروري أن تكون حركات مصممة لإظهار هذا الإدراك؛ بل يمكن أن تكون هناك استجابة تلقائية أيضًا؛ فقد شاهد المشاركون فيها مقطع فيديو لشخص غريب وجهه ملطخ بضربات فرشاة ناعمة، بينما يحدث المثل إما على وجوه (بعض المشاركين) بالطريقة نفسها أو بطريقة مختلفة (مشاركين آخرين) بالنسبة إلى اتجاه وتسلسل ضربات الفرشاة. كانت النتائج مذهلة: فأولئك الذين طابقوا التجربة الحسية صنفوا أنفسهم بأنهم يتشابهون مع الشخص الغريب في مقطع الفيديو في الشكل والشخصية. والأكثر إثارة، أن الشعور بالخلط بين الهوية الفردية والجماعية ظهر حين أفاد أحد المشاركين الذين أجريت عليهم المطابقة بشكل أكثر تأكيدًا قائلًا: "لقد بدا الأمر كما لو أن وجهي يتحول إلى الوجه الموجود في مقطع الفيديو. لقد كان يأتيني انطباع أحيانًا بأنني إن حركت عينيَّ، ستتحرك عينا الشخص في مقطع الفيديو أيضًا، وبدا الأمر كما لو أن اللمسة التي شعرت بها تسببت الفرشاة التي تلمس الوجه الموجود في المقطع".

إذا كان بإمكان التماثل في *التصرفات* - بطرق حركية أو صوتية أو حسية - أن يكون بمثابة بديل عن *كوننا* متكاتفين معًا من حيث القرابة، فإننا سنرى نتائج مشابهة لكلا النوعين من الاندماج معًا. وذلك يحدث بالفعل. وهناك نتيجتان منها تعتبران مهمتين جدًّا بالنسبة للأفراد الذين يسعون ليصبحوا أكثر تأثيرًا: الإعجاب المعزز والدعم الكبير من جانب الآخرين، يمكن تحقيق كليهما بصورة سابقة الإقناع. [٩٤]

الإعجاب

حين يتصرف الأشخاص في تناغم، لا يرون أنفسهم متشابهين فحسب، بل يقيِّمون بعضهم بشكل أكثر إيجابية بعد ذلك. *فتماثلهم* المتزايد يتحول إلى *إعجاب* متزايد. ويمكن أن تكون تلك التصرفات نقر الأصابع في معمل، أو تبادل الابتسامات في محادثة، أو لغة الجسد في حوار بين معلم وطالب؛ وهذه الأمور - إن كانت متزامنة - تجعل الأشخاص يصنفون بعضهم بمزيد من المحاباة. لكن هناك مجموعة من الباحثين الكنديين تساءلوا عن إذا ما كان بإمكانهم طرح سؤال أكثر أهمية من

الناحية الاجتماعية، بشأن الحركة المتناسقة: هل يمكن توظيف قدرتها على تحويل التماثل إلى محبة لتقليل التحيز العنصري؟ لاحظ الباحثون أنه رغم كوننا نحاول في العادة أن "ننسجم" (نتناغم) مع أعضاء جماعاتنا الداخلية، فإننا لا *نحاول القيام بذلك* مع أفراد جماعاتنا الخارجية. وقد خمنوا أن الاختلافات في مشاعر الاتحاد التابعة لذلك قد تكون مسئولة جزئيًّا على الأقل عن النزعة البشرية التلقائية لصالح الجماعات الداخلية . وإذا كان الأمر كذلك، فإن جعل الناس يوائمون أفعالهم مع أفراد الجماعات الخارجية قد يقلل من التحيز.

لتجربة الفكرة، أجرى هؤلاء الباحثون تجربة شاهد فيها مشاركون ذوو بشرة بيضاء سبعة مقاطع فيديو لأشخاص ذوي بشرة سوداء يرتشفون المياه من الكوب ثم يضعونه على الطاولة. بعض المشاركين لم يكن عليهم سوى مشاهدة مقاطع الفيديو وتلك الأفعال، بينما طُلب من آخرين محاكاة تلك الأفعال بالارتشاف من كوب من المياه موضوع أمامهم في تناسق تام مع الحركات التي شاهدوها في مقاطع الفيديو. ولاحقًا، في إجراء مخصص لقياس أولوياتهم العنصرية الكامنة، أظهر المشاركون الذين راقبوا الممثلين ذوي البشرة السوداء محاباة معتادة لذوي البشرة البيضاء أكثر من ذوي البشرة السوداء، لكن هؤلاء الذين تزامنت أفعالهم مع أفعال الممثلين ذوي البشرة السوداء لم يُظهروا هذه المحاباة.

قبل المبالغة في استنتاجات هذه التجربة، يجب أن نعرف أن التغير الإيجابي في التقييمات تم قياسه لمدة دقائق معدودة فقط بعد ذلك الإجراء الاتحادي خلال الدراسة. ولم يقدم الباحثون أي دليل يشير إلى أن تلك التغيرات ستستمر متخطية زمن الدراسة أو مكانها. ومع ذلك، حتى مع كون ذلك مثبتًا داخل العقل، فإن هناك مجالًا للتفاؤل في هذه الجزئية؛ لأن المنهج الأقل انحيازًا لأولويات الجماعة الداخلية/ الخارجية غالبًا ما يكون ضروريًّا جدًّا في إحداث فارق في موقف معين، مثل مقابلة عمل أو مكالمة بيع منتج أو اجتماع أول.[٩٥]

الدعم

حسنًا، هناك دليل مؤكد على أن التماثل مع تصرفات الآخرين يولد مشاعر الاتحاد ويزيد من المحبة. لكن هل أنواع الاتحاد والمحبة التي تتدفق من الردود المتناسقة تعتبر قوية بالقدر الكافي لتعدل معنويًّا من المعيار الذهبي للتأثير الاجتماعي: أهناك

سلوك يتبع ذلك؟ هناك دراستان تساعدان على إجابة هذا السؤال، إحداهما قيمت المساعدة التي تم تقديمها إلى شخص وحيد كان متحدًا مع جماعة ما في السابق، والأخرى قيمت التعاون لدى مجموعة من أعضاء فريق كان متحدًا في السابق. في كلتا الحالتين، كان السلوك المطلوب يقتضي التضحية بالذات.

من خلال الدراسة الأولى، استمع المشاركون إلى مجموعة من النغمات الصوتية المسجلة من خلال سماعات للرأس بينما ينقرون على طاولة بالدقات الموسيقية التي يسمعونها. وقد استمع البعض إلى النغمات الموسيقية ذاتها كأنهم أحد المشاركين فيها، وبالتالي تخيلوا أنفسهم ينقرون في حفلة مع هذا الشخص؛ بينما استمع البعض الآخر إلى مجموعة مختلفة من النغمات عن شركائهم، ولهذا لم تكن المجموعتان متناغمتين. وبعد ذلك، علم جميع المشاركين أنهم كانوا أحرارًا في مغادرة الدراسة، لكن كان على شركائهم البقاء للإجابة عن سلسلة طويلة من مسائل الرياضيات والمنطق. ومع ذلك، اختاروا البقاء لمساعدة رفقائهم بتوليهم جزءًا من المهمة. لا تترك النتائج مجالاً للشك في أن قدرة الإقناع المسبق الخاص بالأنشطة المتناسقة تزيد من سلوك التضحية بالذات والدعم. فبينما اختار ١٨٪ فقط من المشاركين، الذين لم ينقروا الطاولة في تناغم مع رفقائهم، أن البقاء ومساعدة الذين نقروا على الطاولة في تناغم، منح ٤٩٪ منهم وقتهم لمد يد المساعدة لرفقائهم.

وقد أجرت مجموعة مختلفة من الباحثين دراسة أخرى مهمة، مستخدمة وسيلة عسكرية عريقة لتعزيز الشعور بالتعاضد الجماعي. وبعد تقسيم المشاركين إلى فرق، طلب الباحثون من بعض الفرق أن يسيروا معًا، *خطوة بخطوة*، لبرهة من الوقت، وطلبوا من الآخرين أن يسيروا معًا للمقدار ذاته من الوقت، لكن بشكل طبيعي. ولاحقًا، لعب الأعضاء لعبة اقتصادية يستطيعون فيها إما أن يزيدوا من فرصة زيادة ربحهم المالي الشخصي أو أن يمتنعوا عن هذه الفرصة ليضمنوا بدلًا من ذلك استقرار وضع أعضاء فريقهم المادي. كان أعضاء الفرق الذين ساروا معًا بطريقة الإقناع المسبق أكثر تعاونًا بنسبة ٥٠٪ تجاه أعضاء فريقهم ممن ساروا معًا بشكل طبيعي. وساعدت دراسة لاحقة على توضيح السبب: فقد أدى التزامن التمهيدي للاستجابة إلى الشعور بالاتحاد، ما أدى إلى رغبة أكبر في التضحية بالربح الشخصي من أجل المصلحة الأفضل للفريق.[٩٦]

إذن، من الواضح أن المجموعات يمكنها تعزيز روح الاتحاد والتماثل والسلوك الداعم اللاحق في مجموعة من المواقف عن طريق إجراء الترتيبات أولًا للاستجابة المتزامنة. لكن الطرق التي استعرضناها إلى الآن - مثل نقر الطاولة وارتشاف المياه وتلوين الوجه بالفرشاة - لا تبدو قابلة للتنفيذ بسهولة، على الأقل ليست بأية طريقة واسعة النطاق. قد يكون السير في انسجام هو أفضل طريقة في هذا الصدد، ولكن بفارق ضئيل. أليست هناك آلية قابلة للتطبيق *عمومًا* ويمكن للهيئات الاجتماعية أن تنشرها لتستدعي مثل هذا التناغم بحيث تؤثر على الأفراد من أجل تحقيق أهداف الجماعة؟ نعم، هناك. إنها الموسيقى! ولحسن الحظ بالنسبة للمتواصلين، يمكن اختيارها لتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف الخاصة بعامل مؤثر واحد.

الموسيقى في النضال من أجل التأثير: الإيقاع يحيط بنا

هناك تفسير واف يوضح سبب امتداد تأثير الموسيقى منذ بداية التاريخ المعروف وعبر المجتمعات البشرية. فنظرًا لامتلاك الموسيقى أنماطًا قابلة للقياس (الإيقاع والوزن والنبر والذبذبة والتوقيت)، فإنها تتمتع بتأثير تزامني نادر؛ إذ يندمج المستمعون بسهولة مع بعضهم عبر الأبعاد الحركية والحسية والصوتية والعاطفية - وهي حالات لها دلالات مألوفة على الاتحاد كالاندماج بين الفرد والجماعة، والتعاضد الاجتماعي، والسلوكيات الداعمة.

في هذا الصدد الأخير، فلنتأمل نتائج دراسة أجريت في ألمانيا على أطفال بلغت أعمارهم ٤ أعوام: كجزء من لعبة، كان البعض يدور في دائرة مع رفقائه بينما يغنون ويوازنون حركاتهم مع إيقاعات قطعة موسيقية مسجلة. أما الأطفال المتبقون فإنهم قاموا بالمثل تقريبًا لكن دون موسيقى. ولاحقًا حين سنحت لدى الأطفال الفرصة لتقديم المساعدة، كان الأطفال، الذين غنوا وساروا معًا بالتزامن مع الموسيقى، أكثر ميلًا لمساعدة رفقائهم بثلاثة أضعاف من الأطفال الذين لم يحظوا بالتجربة الموسيقية المشتركة ذاتها سابقة الإقناع.

كانت للقائمين على التجربة وجهتا نظر تثقيفيتان بشأن طبيعة المساعدة التي لاحظوها: ترى وجهة النظر الأولى أن الأمر تطلب تضحية ذاتية من الطفل الذي يقدم المساعدة؛ حيث كان عليه التخلي عن جزء من وقت اللعب ليساعد رفقاءه؛ فاشتراكهم

معًا في هذا النشاط الموسيقي، والذي رفع لاحقًا من مقدار التضحية الذاتية بشكل مبهر، يعتبر إلهامًا لأي أب يحاول تحسين السلوك الأناني لطفله الذي يبلغ ٤ أعوام ("ليا"، حان الوقت لتعطي "هايلي" الفرصة للعب بهذه الدمية، ليا؟ *ليا!* ليا، تعالي هنا وأحضري اللعبة حالًا!"). أما وجهة النظر الثانية الجديرة بالذكر فأراها لا تقل أهمية عن الأولى: لم تكن تضحية للأطفال نابعة من موازنتهم العقلانية بين الأسباب المؤيدة لتقديم المساعدة والمعارضة لها؛ فمساعدتهم لم تكن عقلانية على الإطلاق، بل كانت عفوية وحدسية ومبنية على شعور عاطفي بالتواصل، والذي عادة ما يصاحب النشاط الموسيقي المشترك - وهذه النقطة لها آثار مهمة على معالجة عملية التأثير الاجتماعي[٩٧].

هندسة الأنظمة

لطالما أكد علماء السلوك وجود طريقتين للتقييم والمعرفة. أحدث هذه التأكيدات، والتي حظيت باهتمام كبير جدًّا، هي معالجة "دانيال كانمان" للتفرقة بين النظام الأول والنظام الثاني للتفكير. يتسم النظام الأول بالسرعة والتفاعلية والحدس والعاطفية في الغالب، بينما يتسم النظام الثاني بالبطء والتعمد والتحليلية والعقلانية. والدليل على الفارق بين المنهجين هو أن تنشيط أحد هذين النظامين يعوق النظام الآخر. ومثلما يكون من الصعب التفكير بشدة في حادثة ما في أثناء معاناتنا منها عاطفيًّا، فإن المرور بالتجربة ذاتها وتحليلها منطقيًّا في الوقت نفسه يعد أمرًا صعبًا. وللتأثير علاقة بذلك: سيكون من الحكمة بالنسبة للمسئول عن الإقناع المواءمة بين الفروق بين توجهات النظامين وتوجهات المتلقي. وبهذا، إذا كنت تفكر في شراء سيارة بناء على مميزاتها العاطفية (مظهرها الجذاب وسرعتها الرائعة)، ستتجلى مهارة البائع في إقناعك بها باستخدامه الحجج المرتبطة بالمشاعر. تشير الأبحاث إلى أن مجرد قول ("أنا *أشعر* بأن هذه السيارة مخصصة لك") سيكون أكثر نجاحًا. لكن إذا كنت تفكر في الشراء بناء على أسس منطقية (الاقتصاد في الوقود وقيمة البدل)، فإن قول "أنا *أعتقد* أن هذه السيارة مخصصة لك" سيكون أكثر احتمالًا لإتمام عملية البيع.[٩٨]

يقع تأثير الموسيقى ضمن عناصر النظام الأول. فاستجابة الفرد الحسية والغريزية للموسيقى تجعله، يغني ويتمايل ويدور وينحني في توافق مع إيقاعها، ويحدث الأمر بصورة جماعية، إن لم يكن الفرد وحده، وهم نادرًا ما يحللون تصرفاتهم حين تسيطر

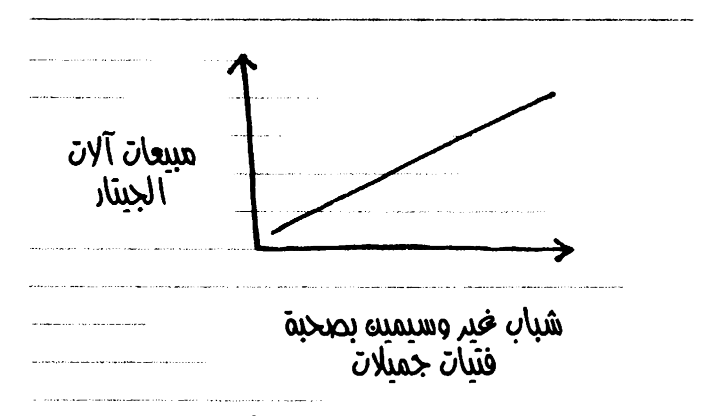
الموسيقى على الوعي. فتحت تأثير الموسيقى، يكون اتخاذ المسار المتعمد والعقلاني أمرًا يصعب تحقيقه، وبالتالي لا يحدث في الغالب. ولذلك نتيجة غير مرغوب فيها، وهناك تعليقان بشأنها، التعليق الأول هو عبارة "فولتير" التهكمية، والتي يؤكد فيها قائلًا: "كل ما يعتبر التفوه به حماقة يغنيه الناس"، والتعليق الثاني عبارة عن قول مأثور حصيف يتردد في عالم الدعاية والإعلان: "إذا كان لا يمكنك تقديم حجتك إلى جمهور من خلال الحقائق، فضعها في أغنية". ولهذا، ليس على المتحدثين الذين تفتقر أفكارهم إلى العقلانية الشديدة، أن يستسلموا؛ فهناك حيلة يمكنهم القيام بها. فبالتسلح بالموسيقى والغناء، يمكنهم الخوض في المناقشات التي تسيطر عليها مشاعر الانسجام والتناغم والاتحاد، لا العقلانية.

وقد ساعدني هذا الإدراك على كشف لغز سيطر عليَّ لمدة طويلة، لغز كان مزعجًا جدًّا بالنسبة لي كشاب ليست لديه خبرة موسيقية: لماذا تنجذب النساء نحو الموسيقيين؟ هذا غير منطقي، أليس كذلك؟ بالضبط. لا يهم ضآلة احتمالية الارتباط الناجح مع موسيقي، والتي يعرفها الجميع؛ فهي احتمالية *عقلانية*. ولا يهم تضاؤل التوقعات الاقتصادية الحالية والمستقبلية بشأن أغلب الموسيقيين؛ فهي أسباب *اقتصادية*، ولا تُعنى الموسيقى بمثل هذه الحقائق، بل الأمر يتعلق بالانسجام - وهو الانسجام الإيقاعي اللحني الذي ينتج عنه انسجام عاطفي وتفاعلي.

وفضلًا عما سبق، فإنه بسبب أسس العاطفة والتناغم التي تجمع بين كل من الموسيقى والرومانسية، فإنهما مرتبطان بقوة ببعضهما في الحياة. فما رأيك مثلًا في النسبة المئوية للأغاني المعاصرة التي تتحدث عن الرومانسية؟ وفقًا لإحصائيات تصنيفية حديثة، تقدر النسبة المئوية بـ ٨٠٪، أي الغالبية العظمى منها. هذا أمر مذهل. فالرومانسية لا تكون موضع اهتمام الغالبية العظمى عند التحدث أو التفكير فيها أو عند الكتابة عنها، بل حين نغني عنها.

لذا فأنا الآن أفهم سبب نقطة الضعف لدى الفتيات الشابات تجاه الموسيقيين في أعمارهن التي يكنّ فيها في ذروة اهتمامهن بالموسيقى والرومانسية. هناك روابط قوية بين التجربتين، تجعل الموسيقيين يصعب مقاومتهم. أتريد دليلًا علميًّا؟ إن لم تكن تريد، فتظاهر بأنني أغني لك نتائج دراسة فرنسية جعل الباحثون (المتشككون في البداية) فيها أحد الرجال يتقرب إلى بعض الشابات طالبًا أرقام هواتفهن بينما يحمل حقيبة جيتار أو حقيبة رياضية أو لا يحمل شيئًا:

كان هؤلاء العلماء في فرنسا
قلقين بشأن
زيادة فرص القبول،
فكان الغريب الحامل للجيتار
يُقابل طلبه المفاجئ" بالإيجاب" ،
ولم يكن من داع لكل هذا القلق؛
فأرقام الهواتف لم تتوقف عن الانهمار عليه



تحويل منعدمي المهارات إلى (عازفي جيتار) أبطال. ***عبر حساب تويتر*** وموقع*Via @jessicahagy and thisisindexed.com.*

بالنسبة لكل مهتم بتعزيز نجاحه في عملية الإقناع، عليه ألا يكتفي بالدرس المستفاد من هذه الجزئية فقط، وهو توافق الموسيقى مع نوع الاستجابة في النظام الأول، وأن الناس يتصرفون بطيش حين يتم توجيههم إلى هذا النوع من الاستجابات. فالدرس الأكثر أهمية بكثير معني بأهمية المواءمة ما بين الفروق بين أسلوب التواصل المقنع الخاص بالنظامين وعقلية الجمهور المستهدف. حيث تجب المواءمة بين المتلقين ذوي الأهداف غير العقلانية المتعلقة بالمتعة والرسائل التي تحتوي على عناصر غير عقلانية مثل العناصر المصاحبة للموسيقى، بينما تجب المواءمة بين ذوي الأهداف العقلانية والعملية والرسائل التي تحتوي على عناصر عقلانية مثل الحقائق. في كتابه الرائع *Persuasive Advertising: Evidence ـ Based Principles*، يفيد خبير

التسويق "جيه سكوت أرمسترونج" أنه في تحليل أجراه في عام ٢٠٠٨ لـ ٣٢ إعلانًا تليفزيونيًا تجاريًا، كانت ٨٧٪ منها تحتوي على الموسيقى. لكن هذه الإضافة التقليدية للموسيقى إلى الرسالة الموجهة قد تحمل عيبًا كبيرًا، حيث قام أرمسترونج بتقييم البحث المعني فاستنتج أن الموسيقى لا يجب استخدامها سوى للإعلان عن المنتجات المألوفة والمبنية على المشاعر (كالأطعمة الخفيفة والعطور) في سياق عاطفي - حيث لا يكون التفكير هنا أمرًا محتملًا. أما بالنسبة للمنتجات التي لها تبعات شخصية كبيرة وحجج داعمة قوية (مثل معدات السلامة، أو برامج الحاسوب) - والتي يكون التمعن في التفكير فيها محتملًا ومؤثرًا على اتخاذ القرار - فإن الموسيقى في خلفية الإعلان تقوّض من فاعليته[٩٩].

الاستمرار في مبدأ تبادل المنفعة

في أوائل عام ٢٠١٥، أثارت مقالة في جريدة نيويورك تايمز اهتمام القراء البالغ واستدعت العديد من تعليقاتهم، وانتشرت بسرعة شديدة، بل وكانت من أكثر المقالات انتشارًا في جريدة التايمز على الإطلاق. وبالنسبة لمنفذ إخباري مثل جريدة التايمز، قد لا يبدو هذا حدثًا استثنائيًا، نظرًا إلى سمعتها الصحفية بتناولها الموضوعات ذات المضامين المهمة على الصعيدين المحلي والعالمي. لكن هذه المقالة بالتحديد لم تظهر على صفحات السياسة أو الأعمال أو التكنولوجيا أو العلوم أو الصحة بل على صفحة الموضة والأزياء. وكما يتضح من عنوان المقال "لكي تقع في حب أحدهم، قم بما يلي"، قالت كاتبة المقال "ماندي لين كاترون" إنها اكتشفت طريقة فعالة جدًّا لتوليد مشاعر الارتباط العاطفي والاجتماعي المتصلة بالحب - في خلال ٤٥ دقيقة! وقالت إنها تعلم أن الأمر سينجح؛ لأنه نجح معها.

وقد جاءتها فكرة هذه الطريقة من برنامج بحثي لفريق من زوج وزوجة، وهما عالما النفس "أرثر آرون" و"إيلين آرون"، اللذان توصلا إليه خلال أبحاثهما عن العلاقات الشخصية الوثيقة. تعتمد تلك الطريقة على نوع معين من الأفعال المتناسقة ينخرط فيها الشريكان في سلسلة من الأنشطة المبنية على مبدأ تبادل المنفعة والأدوار المتبادلة. وأظهر علماء نفس آخرون أن تكرار الخدمات المتبادلة يقود الأفراد إلى تقديم المزيد منها لشركاء حياتهم، بصرف النظر عمن قدم الجميل أولًا. إنها نزعة تناسب قصتي عن موافقة آل "هاريسون" على استضافة الطالب ذي الثمانية عشر

عامًا الذين لم يقابلونه من قبل قط، ليس بسبب أنهم يدينون بالمعروف لعائلته بل لأن بينهما تاريخًا طويلًا مدته ١٠ سنوات من تبادل بطاقات التهنئة. إن عملية تبادل المنفعة - وليس انتفاع جانب واحد فقط - هي التي حثت على موافقة "آل هاريسون" على تكوين تلك العلاقة الشخصية.

وقد ساعد الزوجان "آرون" على تفسير هذا النوع من الموافقة الطوعية بإظهار الطريقة التي ترتبط بها الخدمات المتبادلة الممتدة بين الأشخاص. وقد قاموا بهذا عن طريق استخدام نوع فريد من الخدمات المتبادلة القوية بالقدر الكافي "لدمج" الأشخاص في علاقة حب متبادل: الإفصاح الذاتي الشخصي. لم يكن ذلك الإجراء معقدًا: فبتكوين ثنائيات، تبادل المشاركون الأدوار في توجيه الأسئلة بحيث يجيب أحدهما عن السؤال، ثم يجيب الطرف الآخر عن السؤال ذاته بعد ذلك. وللانتهاء من الـ ٣٦ سؤالًا احتاج المشاركون إلى الإفصاح عن المزيد من المعلومات عنهم تدريجيًا، وفي المقابل يعرفون المزيد من المعلومات عن شريكهم. وكان السؤال الأول يقول: "ما شكل يومك المثالي؟" ولاحقًا، في تسلسل الأحداث، كان هناك سؤال آخر، وهو "ما أكثر ما تقدره في الصداقة؟" وبالاقتراب من نهاية قائمة الأسئلة، كان هناك سؤال آخر، وهو "من بين جميع أفراد العائلة، من سيكون موته هو الأكثر إيلامًا بالنسبة لك؟".

وقد أدى ذلك إلى تقوية العلاقات الشخصية بين الأفراد بشكل يفوق التوقعات. فقد وَلَّدَ ذلك الإجراء مشاعر فريدة من نوعها بشأن الارتباط العاطفي والاتحاد بينهم، وذلك في خلال ٤٥ دقيقة، خاصة بين الأشخاص الغرباء تمامًا بسبب تلك البيئة المعملية المثيرة للعاطفة. وفضلًا عن ذلك، لم تكن النتيجة خاضعة للمصادفة. فوفقًا لمقابلة مع "إيلين آرون"، فإن مئات الدراسات التي استخدمت هذه الطريقة منذ ذلك الوقت، برهنت على صحة هذا التأثير، حتى إن بعض المشاركين تزوجوا نتيجة لهذه الدراسة. وفي المقابلة ذاتها، أكدت "إيلين" أهمية جانبين من هذا الإجراء، حيث شعرت بأنهما أساسيان لفاعليته: الجانب الأول، ارتفاع نسبة التعبير عن المشاعر بين المشاركين في الدراسة. ولهذا، يستجيبون للآخرين بانفتاح واثق، ما يعبر عن الترابط الشديد بين كل زوجين. الجانب الثاني، والذي يتوافق مع فكرة الفصل الرئيسية، هو قيام المشاركين بذلك وهم *يعملون معًا* - وبصورة متطابقة بين الزوجين، ما يجعل التفاعل بينهما دائم التزامن.[١٠٠]

التشارك في العمل

قبل أن يصبح الحفاظ على الحياة البرية أمرًا مهمًّا في حياة العديد من الأمريكيين، كان رجل يدعى "ألدو ليوبولد" يقاتل من أجل هذه القضية، وخصوصًا خلال فترة الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين، حين عمل بصفته أول أستاذ جامعي في إدارة الحياة البرية في الولايات المتحدة الأمريكية بجامعة ويسكونسن، وطور منهجًا أخلاقيًّا مميزًا. وكما يتبين من كتابه الأكثر مبيعًا *A Sand County Almanac*، فقد تحدى هذا المنهج النموذج المهيمن للحفاظ على البيئة الذي كانت تدار به إدارة العلوم البيئية بغرض الاستخدام البشري. فبدلًا من ذلك، دافع هذا المنهج عن حق تواجد جميع الفصائل النباتية والحيوانية في حالتها الطبيعية كلما كان هذا ممكنًا. وبهذا الموقف الواضح والمخلص، تفاجأ "ألدو" جدًّا في أحد الأيام حين وجد نفسه ممسكًا بالفأس في يده، يتصرف بشكل متناقض - ويقطع بها شجرة "بتولا" حمراء في حديقته؛ لكي تحصل أشجار الصنوبر البيضاء لديه على المزيد من الضوء والمساحة لكي تنمو.

فتساءل متعجبًا، لماذا فضل شجر الصنوبر على شجرة البتولا التي، وفقًا لقانونه الأخلاقي المعلن، لديها الحق في التواجد مثلها مثل أية شجرة أخرى في أرضه؟ فكر "ليوبولد" محتارًا في "المنطق" وراء تحيزه، وبتأمله الاختلافات العديدة بين الشجرتين التي قد تكون مسئولة عن ذلك التفضيل، اكتشف عاملًا كان مقتنعًا بأنه عامل رئيسي. لا علاقة له بالمنطق، لكنه كان قائمًا بالكامل على المشاعر: "حسنًا، أولًا، لقد زرعت شجرة الصنوبر بنفسي، بينما تسللت شجرة البتولا تحت السياج وظلت تنمو؛ لذا فإن تحيزي كان أبويًّا نوعًا ما ...."[١٠١]

لم يكن "ليوبولد" متفردًا في شعوره بالانجذاب الخاص نحو شيء أسهم بنفسه في نموه؛ فهذا أمر يحدث بشكل شائع لدى البشر. فعلى سبيل المثال، وفيما يسميه الباحثون "تأثير إيكيا"، يرى الأشخاص الذين ينتجون شيئًا بأيديهم، أن "مبتكراتهم غير المتقنة لها القيمة ذاتها التي تتمتع بها إبداعات الخبراء". وبما أن ذلك يتلاءم في قضيتنا الحالية بخصوص آثار العمل الجماعي، فإن الأمر يستحق البحث عن احتمالين إضافيين: هل يشعر الأشخاص الذين يتكاتفون في ابتكار شيء ما *يدًا بيد* معًا، بعاطفة مميزة ليس فقط نحو ابتكارهم بل نحو من ساعدهم في هذا الابتكار؟ وفضلًا عن ذلك، هل هذه العاطفة الاستثنائية تنبع من الشعور بالاتحاد مع الشخص

الآخر؟ وهل هذا الشعور قابل للكشف من خلال معرفة الآثار المميزة والمترتبة على المحبة المتزايدة والدعم لدرجة التضحية بالذات تجاه الشخص الآخر؟

لنبحث عن الإجابة عن هذه الأسئلة بالإجابة عن سؤال سابق: لماذا أبدأ هذه الجزئية المتعلقة *بالتشارك* بوصف "ألدو ليوبولد" لتأثير زراعته للصنوبر بنفسه؟ الأمر ببساطة أنه، وأنا متأكد من أنه كان سيوافقني الرأي، لم يكن وحيدًا في هذه العملية. بل كان مشتركًا، مع الطبيعة، في زراعة نبتة الصنوبر تامة النمو، التي وضعها بيديه في البداية في التربة كشتلة صغيرة. الاحتمالية المثيرة للاهتمام التي تتضح من ذلك هي *شعوره*، نتيجة للاشتراك في العمل مع الطبيعة الأم، بأنه أكثر اندماجًا مع تلك الشجرة - ونتيجة لذلك، شعر بأنه عاشق ومقدر لشريكته في التعاون. وإذا كان الأمر كذلك، فنحن لدينا دليل على أن التشارك يمكن أن يكون طريقًا للاتحاد والتضامن. ولسوء الحظ، لم يعد السيد "ليوبولد" موجودًا لسؤاله عن *هذه* الاحتمالية منذ عام ١٩٨٤، لكنني واثق بهذه الإجابة.

إن جزءًا من هذه الثقة مصدره نتائج دراسة ساعدت في إجرائها للتحقيق بشأن آثار انخراط المديرين بأنفسهم في عملية ابتكار بعض المنتجات. وقد توقعت أنه كلما زاد شعور المديرين بالانخراط في ابتكار المنتج النهائي بالتنسيق مع أحد الموظفين، ارتفع تقييمهم لجودته، وهذا ما وجدناه: قيم المديرون الذين اعتقدوا أن لديهم دورًا كبيرًا في تطوير المنتج النهائي (إعلان لساعة معصم جديدة) أنه أفضل بنسبة ٥٠٪ من المديرين الذين اعتقدوا أنهم انخرطوا في عملية تطويره بدرجة أقل - رغم أن الإعلان النهائي الذي رأوه كان مطابقًا في جميع الأحوال. بالإضافة إلى ذلك، فإننا وجدنا أن المديرين الذين يَعون مقدار انخراطهم يصنفون أنفسهم بصفتهم أكثر مسئولية عن جودة الإعلان من حيث تحكمهم الإداري الذي يعونه تمامًا على موظفيهم، وهذا ما توقعته أيضًا.

لكنني لم أتوقع وجود استنتاج ثالث على الإطلاق: كلما عزى المديرون نجاح المشروع لأنفسهم، كانوا يعزونه أيضًا إلى قدرة موظفيهم. أنا أتذكر أيضًا، أنني حين كنت ممسكًا بجدول البيانات في يدي مررت بلحظة مفاجئة - ربما ليست بقوة مفاجأة "ليوبولد" حين كان ممسكًا بالفأس في يديه، لكنها تظل مع ذلك لحظة مفاجئة. كيف يمكن للمشرفين الذين يعون مدى انخراطهم في عملية تطوير المنتجات أن يروا أنفسهم *متساوين* مع زميل في المسئولية عن شكله النهائي والناجح؟ فلا يمكن توزيع المسئولية سوى بتقدير النسبة المئوية، والتي لا تزيد على ١٠٠٪، أليس كذلك؟ فإن زادت المساهمة الشخصية لأحد الأطراف، والتي يكون واعيًا لها، فإنه بالمنطق

البسيط، يجب أن تهبط المساهمة الشخصية للشريك الآخر، لا أن ترتفع. أنا لم أفهم الأمر حينها، لكنني أعتقد أنني أفهم الآن. فإن كان التشارك يسبب على الأقل اندماجًا مؤقتًا للهويات، إذن فما ينطبق على شريك واحد ينطبق على الشريك الآخر، فهذا المنطق في التوزيع يمكن تطويعه.

بريشة الرسام "سكوت أدامز" *ديلبرت*



تجنب الركود عبر "تملق المدير". الإبداع في نسب الأفعال إلى شخص آخر هي خدعة عملية معروفة - وكذا الإبداع في التشارك في العمل على ما يبدو.

إن طلب النصيحة يعتبر نصيحة جيدة

التشارك لا يقلل فقط من مشكلة جعل المديرين ينسبون المزيد من الفضل للموظفين الذين عملوا بشكل مثمر في المشروع، بل يمكنه أن يقلل أيضًا من وجود صعوبات تقليدية أخرى يصعب تقليلها في العادة. إن الأطفال الذين تقل أعمارهم عن ستة أو سبعة أعوام شديدو الأنانية حين يتعلق الأمر بمشاركة المكافآت، ونادرًا ما يوزعونها بالتساوي مع رفقائهم في اللعب - إلا إن حصلوا على هذه الجوائز عبر جهود تعاونية مع هؤلاء الرفقاء، حيث يتشارك الأطفال بدءًا من ثلاثة أعوام في ذلك بشكل متساو أغلب الأوقات. في الصف المدرسي التقليدي، يميل الطلاب إلى الاندماج معًا في تجمعات عرقية أو اقتصادية أو اجتماعية، بحيث يستطيعون العثور على أصدقاء والحصول على المساعدة من خلال تلك المجموعات بشكل رئيسي. ورغم ذلك، فإن هذا النمط

ينحل في الغالب بعد مشاركتهم مع طلاب من مجموعات أخرى خلال تدريبات "التعلم التعاوني"، التي يجب على الطالب فيها أن ينقل تعليمات إحدى المعلومات إلى الباقين لكي يحرزوا جميعًا نقاطًا جيدة. تكافح الشركات كي تُشعر المستهلكين بالترابط، ومن ثم الالتزام بعلامتها التجارية - إنها معركة يفوزون بها بدعوة عملاء حاليين أو محتملين إلى التشارك معهم في ابتكار منتجات وخدمات حديثة أو متجددة، ويحدث هذا في أغلب الأحيان بإمداد الشركة بالمعلومات عن الخصائص المرغوب فيها منتج ما، مثلًا.

ومع ذلك، فإنه خلال مثل هذه الشراكات التسويقية، يصاغ رأي المستهلك باعتباره نصيحة للشركة، لا باعتباره مقترحًا أو توقعات للشركة. قد يبدو هذا الاختلاف في الصيغة مبالغًا فيه قليلًا، لكنه مهم جدًّا في تحقيق الهدف الموحد للشركة. فتقديم النصيحة يضع الشخص في حالة عقلية اندماجية تحفز ربط الهوية الشخصية للفرد بهوية الطرف الآخر. أما تقديم المقترح أو التوقع، من ناحية أخرى، فيضع الشخص في حالة عقلية متعمقة، لكنها تُعنى بتركيز الشخص على ذاته. هذه الأنواع من التغذية الراجعة المختلفة بشكل طفيف - وكذلك الحالات العقلية التي تتراوح بين الاندماج والفصل، لها تأثير هائل على ارتباط العميل بالعلامة التجارية.

هذا ما حدث لمجموعة من المشاركين في أحد الاستطلاعات على الإنترنت شمل جميع أنحاء الولايات المتحدة؛ حيث عرض عليهم وصفًا لخطة عمل خاصة بمطعم جديد للوجبات السريعة، أطلق عليه اسم سبلاش! وقد أمِل المطعم أن يتميز عن منافسيه من حيث السلامة الصحية لأطباقه في قائمة الطعام. فبعد قراءة الوصف، طلب من جميع المشاركين في الاستطلاع تقديم تغذية راجعة، ولكن طُلب من البعض تقديم أية "نصيحة" لصاحب المطعم، بينما طُلب من البعض الآخر تقديم "مقترحات" أو "توقعات". وأخيرًا، كان عليهم ذكر مدى احتمالية تأييدهم لهذا المطعم. وقد أفاد المشاركون الذين قدموا النصيحة بأنهم يريدون تناول الطعام في المطعم بدرجة تفوق كثيرًا من المشاركين الذين قدموا الأشكال الأخرى من التغذية الراجعة - وهذا ما كنا نتوقعه تمامًا، فإذا كان إسداء النصيحة آلية من آليات التوحيد، فإن الرغبة المتزايدة لدعم المطعم كان مصدرها الشعور بالارتباط الزائد بالعلامة التجارية.

هناك استنتاج آخر من هذه الدراسة الاستطلاعية يعزز من مسألة الاتحاد في رأيي: فقد صنف المشاركون جميع الأنواع الثلاثة للتغذية الراجعة بأنها على قدم المساواة من حيث فائدتها لأصحاب المطاعم؛ لذا لم يشعر المشاركون الذين قدموا النصائح بالترابط مع العلامة التجارية لأنهم اعتقدوا أنهم قدموا المزيد من

المساعدة. وبدلًا من ذلك، فإن الاضطرار إلى إسداء النصيحة وضع المشاركين في حالة عقلية متعاونة بدلاً من وضعهم في حالة عقلية انفصالية، وذلك مباشرة قبل أن يضطروا إلى التفكير فيما سيقولونه بشأن العلامة التجارية - ويجب أن أعترف، بأن هذا الاستنتاج أسعدني؛ لأنه يتضمن ميزة *الإقناع المسبق* للعملية النفسية لهؤلاء المشاركين الذين قدموا النصيحة.

إن هذه المجموعة من النتائج تحسـم بالنسـبة لي الحكمة وراء طلب النصيحة في التعاملات المباشرة مع الأصدقاء، وزملاء العمل، والعملاء (وكذلك الداعي الأخلاقي، إذا كان مصـدرَها بحث موثوق به من أجل الحصـول على معلومات مفيدة). بل هناك برهـان على فاعليتها حتى في تعاملاتنا مع رؤسـائنا فـي العمل. بالطبع، من المنطقي والعقلاني أن نقلق بشـأن التأثير السـلبي المحتمل - لطلب النصـيحة من رئيسك في العمل، فقد ينظر إليك على أنك شخص غير مؤهل أو عالة أو غير واثق بنفسه. وبينما أفكـر في المنطق وراء هذا الأمر، فأنا أعتبره كذلك أمرًا خطأ؛ لأن الدراسـة المتعلقة بتقييم رؤسـاء العمل لإسـهامات الموظفين المتعاونين أشارت إلى أن آثار التشارك لم يتم تحقيقها من خلال الاستنباط أو العقلانية أو المنطق، بل من خلال شعور اجتماعي معزز خلال الموقف المعني: حالة التعاون (المفيدة جدًّا). وقد لاحظ الروائي "سـول بيلو" ذات مرة قائلًا: "حين نطلب النصيحة، فنحن عادة ما نبحث عن شريك". لكني فقط أود أن أضيف، بناء على الدليل العلمي، أننا إن حصلنا على هذه النصيحة، فإننا نحصـل عادة على هذا الشـريك. فما الذي يعتبر شـريكًا أفضل للقيام بمشروع ما من شخص مسئول عن ذلك المشروع؟[١٠٢]

التجمع معًا

حان الوقت لننظر إلى الوراء - وأن نقوم بما هو أصعب؛ أي أن نتغاضى عما نعتبره أفضل النتائج *لكوننا معًا أو للعمل معًا*. فقد تعلمنا، على سبيل المثال، بتطبيق إحدى هاتين التجربتين المعنيتين بشأن التعاون عند الناس من خلال الإقناع المسبق، كيف يمكننا اتخاذ الترتيبات اللازمة لترسيخ دعم حملة الأسهم أو العملاء داخل الشركة، أو لضمان صمود الجنود وقتالهم بدلاً من هروبهم في أوقات الحروب، بالإضافة إلى أننا اكتشفنا أنه يمكننا أن نستخدم التجربتين ذاتهما في جعل رفقاء اللعب وزملاء الصفوف الدراسية وزملاء العمل، يحبون ويساعدون ويتعاونون مع بعضهم،

وفي جعل معظم الآباء يجيبون عن استفتاء طويل دون وجود مقابل مادي لذلك، بل وحتى في جعل الحب ينشأ في بيئة معملية. لكنَّ هناك سؤالًا لم يُجَب عنه بعد: هل يمكن تطبيق الدروس المستفادة من هذه المجالات بحيث نتمكن من الوصول إلى مراحل أكبر، كالصراعات القديمة بين الدول، أو الصدامات الدينية العنيفة، أو العداوات العنصرية الشرسة؟ هل يمكن أن تزيد هذه الدروس المستفادة مما تعلمناه، بشأن التواجد معًا والعمل معًا، من فرصتنا في الترابط معًا كجنس بشري واحد؟

هذا سؤال تصعب الإجابة عنه بسبب التعقيدات العديدة المتجذرة في مثل هذه الأمور. ومع ذلك، حتى في هذه المجالات المحفوفة بالمخاطر والصعوبات، أعتقد أن الإجراءات التي ترشَّح للاتحاد بطريقة الإقناع المسبق، تمثل اللبنة الأولى في سياق التغيير المنشود. بالإضافة إلى قابلية ذلك التغيير المنشود لأن يكون متبادلًا شريطة أن يشترك كلا الطرفين في هذا الشعور، ما يقلل احتمالية شعور أي من الطرفين بالاستغلال، ويعمق الشعور بالتعاون، ويزيد من احتمالية استمرار التعامل الإيجابي. ورغم أن هذه الفكرة تبدو واعدة في نظرية بسيطة كالتلويح بالأيدي، فإنه سيكون من السذاجة، نظرًا لتعقيدات تلك الأمور الإجرائية والثقافية، أن نفترض أن النظرية ستنجح بسلاسة عند تنفيذها. ويجب أن توضع مثل تلك التفاصيل الخاصة بإجراءات الاتحاد وأن تنفذ كذلك بشكل مثالي بأخذ هذه التعقيدات في الحسبان - وهذا أمر سيتفق عليه الخبراء في تلك القضايا بشكل مؤكد. وقد يكون هذا هو موضوع كتابي القادم. ولا حاجة للقول إنني أرحب بآراء هؤلاء الخبراء - بشأن هذه *النصيحة* - في هذا الصدد[١٠٢].

العرف الأخلاقي: ما تجب مراعاته قبل الإقناع المسبق

هناك تأكيد رئيسي في هذا الكتاب، وهو أن قرارنا بشأن ما نقوله أو نفعله قبل عرضه مباشرة، يؤثر بشكل كبير على مدى نجاحه في الإقناع. لكنَّ هناك قرارًا وثيق الصلة نتخذه قبل اتخاذنا لهذا القرار. وهو يتعلق بإذا ما كنا، من الناحية الأخلاقية، سنحقق نجاحًا بهذه الطريقة أم لا. لست الشخص الوحيد الذي يولي أهمية لهذا الجزء من المعادلة؛ لأن الأسئلة الأخلاقية تطرأ عليَّ بشكل مستمر كلما كتبت عن موضوع الإقناع الفعال. ومع ذلك، هناك نوع محدد من الأسئلة، كما ذكر أحد أنواع المتلقين، يحمل أهمية كبرى لهذا الكتاب ولموضوع الإقناع المسبق: هل بكشفي "أسرار التأثير الاجتماعي"، أسبب ضررًا يفوق النفع بمنحي بعض الممارسين غير الأخلاقيين الوسائل اللازمة للتحايل على المستهلكين بشراء كمية أكبر من المنتجات التي يبيعونها أيًّا كانت؟ كان من طرح عليَّ هذا السؤال هم بعض ممثلي وسائل الإعلام.

ورغم أن التجربة ككل كانت سريعة في أغلبها، فإنني أتذكر بالفعل طريقة ثابتة كنت أتبعها للرد على مثل هذه الأسئلة خلال الجولة الوحيدة التي قمت بها ترويجًا لأحد كتبي. فقد قطعت الجولة مسيرة ماراثونية إلى ١٠ مدن في ١٠ أيام، تضمنت كل مسيرة العديد من المقابلات الإعلامية التي أجراها الصحفيون ومراسلو الإذاعة والتليفزيون الذين لا يملكون سوى معلومات قليلة عني، و لم يقرأوا الكتاب غالبًا. وقد تنوعت صور المقابلات قليلاً: فبعضها عقد بشكل فاتر في الصباح الباكر، وأخرى عقدت خلال اليوم - وبعضها استمر لدقائق معدودة، وبعضها استغرق ساعة كاملة؛ وبعضها كان

وجهًا لوجه، بعضها أدارها مضيفان اثنان؛ وبعضها تلقيت فيه اتصالات من الجمهور، وغالبًا ما تضمنت المقابلات مجموعة متنوعة من الأسئلة الشخصية غير المريحة والأسئلة المهنية التي لا توجد إجابة لها، على سبيل المثال: "بصفتك *متخصصًا في مجال التأثير*، كيف يمكنني أن أجعل صهري الأخرق يتوقف عن استعارة أدواتي و"نسيان" إرجاعها بعد ذلك؟ كما أنني أعتقد أنه يخون أختي - فما الذي يمكنني فعله بشأن ذلك؟"، لكنَّ هناك ملمحًا لم يتكرر كثيرًا: ففي مرحلة ما، يطرح المحاور فكرة تضر أكثر مما تنفع، ويطلب مني أن أرد على احتمالية أن كتابي يسدي خدمة سيئة للمجتمع بتوضيحه طريقة استخدام التجار المحتالين لعلم النفس في خداعنا.

وقد كان من الممكن في العادة أن أرد على هذه المسائل بالإشارة إلى ناحيتين في هذا الكتاب لم يقرأهما المحاورون ولم يعرفوهما: الناحية الأولى، لقد ألفت هذا الكتاب *من أجل* المستهلكين، بإعطائهم المعلومات الضرورية لمعرفة محاولات التأثير غير المرغوب فيها والمغرضة، وبالتالي رفضها. والناحية الثانية، معظم المعلومات الواردة فيه كان مصدرَها الممارسون. ففي كثير من الأحيان، وبشكل أساسي في برامجهم التدريبية، كانوا *يبلغونني* بالإجراءات الموثوق بها التي تحث المستهلكين على القبول. ورغم أنهم قد لا يكونون مقدرين للعوامل النفسية التي تسبب نجاح طرقهم، فإن أغلب اختصاصي التأثير يعلمون جيدًا الطرق التي نجحت معهم بالفعل. وهكذا، تناقشت فيما إذا كان محتوى كتابي لا يقدم طرقًا جديدة للممارسين لاتباعها؛ وبدلًا من ذلك، فهو يوازن المعادلة بتقديم معلومات للمستهلكين عن الأساليب التقليدية التي تستخدم معهم.

ورغم ذلك، فإنه في هذا الكتاب، لم أتلق هذين الردين؛ فقد كانت الاستنتاجات تتعلق بشكل أساسي بكيفية تسخير التأثير بدلًا من مقاومته؛ لذا فإن آلية الدفاع "دفاع المستهلك" لم تنطبق على هذا الكتاب. فضلاً عن ذلك، لم يمارس الإقناع المسبق، كما هو موضح هنا، في مجتمع خبراء التأثير على نطاق واسع. فلم يكن بإمكاني أن أقول هذه المرة إنني أكشف فحسب أساليب أغلبية الممارسين المعروفة بالفعل؛ حيث لن يفهم سوى قلة قليلة منهم أن عمليات الإقناع المسبق ناجحة بما يكفي ليطبقوها بأنفسهم بصورة منهجية. ولهذا تعتبر إمكانية تسبب نشر مثل هذه المعلومات في إعلام بعض المؤسسات غير الأخلاقية، بطرق للتحايل على الناس لنيل قبولهم، من المخاوف المشروعة. وتصبح هذه الإمكانية أكثر مدعاة للقلق حينما نعي أن العديد من عمليات الإقناع المسبق تعمل لا شعوريًا، وبالتالي لا يمكن التعرف عليها.

ونتيجة لذلك، فإنه في أي وقت أخاطب فيه المؤسسات التجارية بخصوص طرق الإقناع المسبق، يجب أن أغير اتجاهي وأعود إلى الحجة التقليدية ضد الطرق التجارية الخادعة. وهكذا أخبرهم في خطابي بما يلي: رغم أن مثل هذه الطرق قد تزيد من الأرباح على المدى القصير، فإنه بمجرد كشفها... تنتج عنها عواقب كبيرة وغير متوقعة - تأتي غالبًا في صورة إضرار خطير بسمعة الشركة، وبثقة العملاء التابعة لذلك، وبالمكاسب المستقبلية. ولبعض الوقت، اعتقدت أن هذه الحجة جيدة جدًّا لسببين: السبب الأول، أنها تثبت مصداقيتها من حيث النشاط الاقتصادي، الذي يجب أن يضعه رواد الأعمال في اعتبارهم للحفاظ على الازدهار والبقاء، بالطبع. وقد أبهرني هذا الأمر؛ لأنه أساس منطقي أكثر تحفيزًا للبيئات التجارية بحيث تتخذ الإجراء الموصى به، وذلك بمقارنته بالتحذير الأخلاقي.

ووفقًا لذلك، فأنا متأكد أنه لن يُشرَّع أبدًا قانون يجرم الصراخ بكلمة "الأخلاقيات!" في غرف الاجتماعات المغلقة؛ لأن هذا المصطلح - بعكس كلمة "حريق!" في المسرح المزدحم - لا يحمل القوة الدافعة الكافية للحث على التحرك العاجل. وهذا لا يعني أن رجال الأعمال، كمجموعة، لا يفضلون أن يكونوا ذوي أخلاق. فإذا ما تساوت العوامل الأخرى، ستختار الأغلبية بلا تردد سلوك الطريق السريع المختصر. لكن باستثناء المواقف الافتراضية، لا تتساوى العوامل الأخرى أبدًا؛ ويمكننا أن نرى أن العوامل ذات الدفعة الأكثر تحفيزًا - كنسبة المبيعات، وتقارير الأوضاع المالية، والمخاوف التنافسية، والترقيات المهنية - تسود الخيارات الأكثر عقلانية في القرارات التجارية.

وفضلاً عن ذلك، فإن العمل على رفع أرباح الشركة عبر طرق تكون أحيانًا أقل أخلاقية، قد ينظر إليه على أنه أمر جليل من قبل المديرين الذين يشعرون بالمسئولية الأخلاقية لتعزيز وضمان الازدهار الاقتصادي لموظفيهم. وحين يتم النظر عبر هذه المناظير (المعوجة بما لا يمكن إنكاره)، يمكن الحكم على قرار ليّ الحقيقة لتحقيق الاستقرار المالي للشركة بأنه الأفضل من الناحية الأخلاقية، ولهذا طمأنت نفسي بأن أية حجة تشير إلى *تهديدات* الممارسات المضللة الفعلية ستكون دامغة.

السبب الثاني لاعتقادي أن حجة الإضرار بالسمعة ستكون دامغة بالنسبة لمتخذي القرارات العملية هو أن الدليل الذي يدعمها دامغ أيضًا. إن حجم الخسارة المالية للآثار الناتجة عن الإضرار بالسمعة يمكن أن يكون ضخمًا؛ حيث تبين أن الخسارة الاقتصادية ينجم عنها تأثير مضر بالسمعة؛ وذلك جراء الدعاية الخطأ والممارسات المضللة للمزايدات وتزوير الأموال. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة أجريت في عام ٢٠٠٥ لـ ٥٨٥ شركة خضعت لإجراءات قضائية لهيئة الأوراق المالية والبورصة

الأمريكية بسبب تزويرها للأموال، أن الشركات خسرت، في المتوسط، ٤١٪ من قيمتها السوقية بعد أن أصبح هذا السلوك السيئ أمرًا علنيًّا، وأن ثلثي الخسارة تقريبًا كان مصدرها الإضرار بالسمعة. وبالطبع، أقر ٨٠٪ من الأمريكيين ذكروا أن إدراكهم لمدى أخلاقية بعض الممارسات التجارية للشركة كان له تأثير مباشر على قراراتهم بشأن شراء بضائعها أو خدماتها. فقد تم إثبات صحة مثل هذه الآثار في الآونة الأخيرة في عام ٢٠١٥، حيث إنه وبعد فترة قصيرة، عندما أصبح تحايل شركة فلوكس فاجن بشأن انبعاثات محرك الديزل فضيحة معروفة، هبطت مبيعاتها إلى سدس المعدل الصناعي، وقد عانت أكبر خسارة سنوية في تاريخ الشركة، وتغيرت سمعتها بين أصحاب السيارات من تفضيلها بنسبة ٧٠٪ إلى عدم تفضيلها بنسبة ٨٠٪، بالإضافة إلى أنه كان يصعب تفادي الضرر بصورة كبيرة. تشير الأبحاث إلى أن الشركة سيئة السمعة في محاولة منها لتعويض الخسارة ستحتاج إلى إظهار نزاهتها الجديدة بشكل مستمر، وفي مناسبات عديدة لإقناع الأشخاص الحذرين بتغير قيم الشركة السابقة. وقد تستغرق عملية التحسن هذه سنين عديدة، ومن المرجح قيام العملاء والموظفين السابقين في هذه الشركة خلال هذا الوقت بتكوين روابط جديدة مع منتجات وخدمات المنافسين.

ومع قناعتي بأن هذه الحجة الاقتصادية القوية ستقنع رواد الأعمال بتجنب الممارسات الملتوية، كنت راضيًا عن توضيحي لطرق عمل إستراتيجيات التأثير سابق الإقناع، شريطة أن أكون قد أقمت حجة ثابتة فيما يخص "الكارثة المضرة بالسمعة" كذلك. وبعدها قمت بقراءة نتائج دراستين استطلاعيتين عالميتين، والتي أجبرتني على تغيير طريقة تفكيري؛ فقد أظهرت أن رواد الأعمال الخبراء كانوا على وعي تام بالدليل الداعم للحجة التي أقمتها بشأن سمعة الشركات، لكن كان عدد كبير منهم - بصورة مزعجة - على استعداد لممارسة هذا السلوك السيئ على أية حال. ورغم استيعابهم للمخاطر، فإن هناك معدلًا يقترب من نصف المديرين ذوي المراتب العالية أفادوا بأنهم سيتصرفون بشكل غير أخلاقي للتقدم في المشروعات أو للحفاظ عليها. كما أن موظفي التسويق والمبيعات، الذين كانوا أكثر ميلًا للتصرف بسلوك يحمل شبهة أخلاقية لمجرد تحقيق الفوز، كانت شركاتهم أقل ميلًا لمساءلتهم عنها. وأخيرًا رأى موظفو هذه الشركات أن الإجراءات التي يتم اتخاذها لمنع المخالفات الأخلاقية المدرة للربح أو لمعاقبة أولئك المتورطين في هذه المخالفات بعد حدوثها لم تكن بالكثيرة. ونتيجة لذلك، لا يزال حجم النشاط غير الأخلاقي في المؤسسات التجارية، عاليًا بشكل مؤسف.

من الواضح أن العديد من الرؤساء القدامى على دراية تامة بالعواقب المدمرة للسلوك غير الأخلاقي الذي ينكشف، لكنهم لا يرتدعون. وهذا يبدو واضحًا؛ لكن ما لا يبدو واضحًا هو السبب. قد يكون مقنعًا أن نصدق ممارسة هؤلاء القادة لأحد أشكال التصنيف النفسي، حيث يحجبون معرفتهم بالمخاطر المضرة بالسمعة للسلوكيات السيئة عند مشاركتهم الفعالة فيها أو منحها موافقتهم الخفية، لكنني لا أعتقد ذلك. فمن هم في مستويات وظيفية عالية في أية مؤسسة لا يصلون إلى مناصبهم البارزة بالتجاهل المنهجي للمخاطر الواضحة والقائمة. وأنا أرجح تفسيرًا أبسط: إنهم ببساطة لا يتوقعون أنهم سينكشفون. فهم لن ينخرطوا في السلوك الأخلاقي السيئ إذا اعتقدوا أن العملاء والموظفين والمنظمين المؤيدين للعقوبات سيتمكنون من اكتشافها. ويتلاءم هذا التفسير مع استنتاجات الدراسات التي أجريت حول ردع الجرائم والتي تبين أن الأفراد الذين يرتكبون المخالفات ذات العواقب الوخيمة لا يعتقدون أنهم سينكشفون؛ وإلا سيكون من غير المرجح ارتكابهم للأنشطة المعاقب عليها في المقام الأول.[١٠٤]



"كان يفترض بنا حضور مؤتمر عن أخلاقيات ارتداء الملابس الرسمية في العمل"

الملابس المريحة والمناسبة. في أغلب أماكن العمل، لا تطبق قواعد ارتداء الملابس غير الرسمية في العمل سوى في أيام الجمعة فقط. لكن الدراسات الاستطلاعية أثبتت أنه، في العديد من الشركات تطبق تلك القواعد في العمل بشكل يومي. *"ليو كولوم" / مجموعة مجلات ذا نيويوركر/ذا كارتون بانك*

يسهل رؤية المشكلة. فمن ناحية، يود العديد من رواد الأعمال العدول عن الأنشطة غير الأخلاقية بالاستفادة من الدروس الاقتصادية التحذيرية. ومن ناحية أخرى، فشلت الحجة الاقتصادية التحذيرية ضد مثل هذه الأنشطة في تقليل السلوكيات غير الأخلاقية؛ لأنها توحي باحتمالية انكشاف هذه السلوكيات، وهذا بالتأكيد ما لن يتمتع به معظم الجناة حين يقررون القيام بذلك. إذن، كيف يمكننا أن نحرر أنفسنا من براثن هذه المشكلة؟ يتضمن أحد الحلول الاعتراف بنزوع رواد الأعمال غير المفهوم لترجيح كفة العوامل الاقتصادية في قرارات العمل، ومن ثم توثيق العقوبات المالية العديدة والمشددة التي تحدث جراء السلوك غير الأخلاقي *حتى لو لم يكتشفها العامة*. وبرفقة زميلتيّ "جيسيكا لي" و "أدريانا سامبر"، أجرينا مؤخرًا بحثًا لتقديم دليل على مثل هذه العواقب التي تأتي من ردود أفعال الأفراد داخل المؤسسة وخارجها. وقد حاولنا أيضًا أن نوضح بالتفصيل مدى ضرر العواقب التي يمكن أن تحدث وطريقة حدوثها دون علم أغلب مسئولي الشركات دون اكتشافها.

البنية ثلاثية الأضرار للغش المؤسسي

لا تسعَ نحو كسب الأرباح بطرق غير أمينة؛ فهذه الأرباح خسائر.

- **هسيود**

ما نحاول إيضاحه هنا هو أن: المؤسسة التي توافق أو تشجع أو تسمح باستخدام الأساليب المضللة باستمرار في تعاملاتها الخارجية (مع العملاء والموظفين وحملة الأسهم والموردين والموزعين والمنظمين وهكذا) ستمر بعواقب داخلية وخيمة أشبه بالأورام، والتي لن تصبح خبيثة فحسب، بل ستنمو وتنتشر وتُهلك تدريجيًا صحة الشركة وحيويتها. كما لن يكون من الصعب ملاحقتها وتحديدها عبر طرق حسابية بسيطة باعتبارها المسببات الحقيقية للأرباح المتدنية. ولهذا قد تؤدي بنا إلى بذل جهود مكلفة وغير موجهة تفشل في استهداف الجناة الحقيقيين لهذا الخلل الوظيفي.

هناك ثلاثة ملامح للمؤسسات التجارية معروفة بأنها تدمر سلامتها وهي: أداء الموظفين المتدني، وسرعة تغييرهم، وتفشي الاحتيال وعدم احترام القانون بينهم. قد تكون عواقب كل سمة من هذه السمات صادمة. ونحن نزعم أن المؤسسات تحظى بثقافة عمل غير أخلاقية - التي يشارك الموظفون فيها أو يكتفون بالمراقبة - عندما

تتفشى فيها تلك الأمور الثلاثة. ونحن لا نرجع هذه المحصلة إلى المخالفات الأخلاقية المتباعدة أو المحدودة، بل إلى الثقافة المؤسسية السائدة التي تجيز أو تشجع بالأحرى على الممارسات التجارية غير النزيهة. ولأن الأداء المتدني في العمل قد يكون هو أكبر مدمرات الربح؛ لذا فلنبدأ به.

أداء الموظفين المتدني

إن بيئات العمل يمكن لها أن تكون ضاغطة - ونحن جميعًا نعلم ذلك. وبرغم ذلك، فإن ما لا يمكننا تقديره هو الطريقة التي يمكن أن يكون بها هذا الضغط مكلفًا؛ فقد اكتشف تحليل حديث أن الخسائر تكون فادحة على الصعيدين الشخصي والاقتصادي، لأن أشكال الضغط العديدة في العمل، إذا اجتمعت معًا، فإنها تؤدي سنويًّا إلى ما يقرب من ١٢٠,٠٠٠ حالة وفاة، ومصاريف رعاية صحية إضافية تقدر بـ ٢٠٠ مليار دولار في الولايات المتحدة وحدها، حين يُلقى على عاتق الموظفين الكثير من الأعباء المالية. ومع ذلك، ما زال هناك نوع آخر من الضغط المكلف في بيئات العمل لم يتم تقييمه في هذا التحليل، لكن يرتبط مباشرة بقضية السلوك المؤسسي السيئ؛ ويمكننا أن ندعوه بالضغط الأخلاقي، ويأتي من الصراع بين القيم الأخلاقية للموظف والقيم الأخلاقية المدركة للمؤسسة. وفي حالة أداء الموظف، فإن هذا النوع من الضغط قد يكون أكثر ضررًا حتى من الضغوط الأخرى المعروف أنها تسبب أضرارًا كبيرة.

على سبيل المثال، قارنت دراسة أجريت على موظفي خدمة العملاء في مركز خدمة عملاء مختص بالخدمات المالية، بين الضغط الأخلاقي وأنواع الضغط الأخرى هناك، بما في ذلك المشكلات مع مختلف العملاء، ونقص الدعم من المشرفين والزملاء أو كليهما، والمتطلبات المتضاربة للمهام، والمسميات الوظيفية العقيمة. وكان الضغط الأخلاقي هو الوحيد الذي أسفر عن هاتين النتيجتين المضعفتين للأداء: إجهاد الموظفين (ضعف الروح المعنوية والطاقة الجسدية)، والإرهاق الوظيفي (فقد الحماسة والاهتمام بالعمل). وهاتان النتيجتان لم يخترهما الباحثون ارتجالًا؛ فكل نتيجة منهما تمثل مشكلة إدارية خطيرة في حد ذاتها؛ وإن اجتمعا معًا، ستكونان بمثابة كابوس إداري يستنزف حيوية ورغبة وقدرة الموظفين على القيام بوظائفهم بمهارة. هل يمكن أن تعمل المؤسسة على تحقيق هذا الكابوس بنفسها دون قصد من خلال وضعها لإطار بيئة عملية غير أخلاقية؟ هل يمكن أن تنتج بيئة العمل غير الأخلاقية

أداءً متدنيًّا لدى الموظفين الذين لم يتصرفوا بذاتهم بشكل غير أخلاقي، لكنهم راقبوا فحسب مثل هذا السلوك بين زملائهم الموظفين؟

ولمعرفة الإجابة عن هذا السؤال، قمنا بإعداد موقف بقصد التجربة، حيث سمح لنا بأن نختبر آثار الأنشطة غير النزيهة في بيئات العمل ليس على أداء المهام فقط؛ بل على مشكلاتنا المؤسسية الأخرى. وقد دعونا طلاب الجامعة المتخصصين في إدارة الأعمال للجلوس أمام حاسوب متصل بالشبكة مع حواسيب لطلبة في فرق عمل أخرى في جامعات متنوعة. وقد قيل لهم إن فريقهم سيتنافس في مهام تتطلب حل المشكلات ضد فرق أخرى في جميع أنحاء الدولة. وإن قام فريقهم بالمهمة الأولى بمهارة، فستكون لهم أفضلية تنافسية على الفرق الأخرى في مهمة الفريق الثانية. وأخيرًا، قيل لهم إنه بسبب بعض المشكلات التقنية في حاسوبهم هم فقط، لن يكونوا قادرين على إرسال تلك المعلومات إلى زملائهم في الفريق، رغم أنهم سيكونون قادرين على رؤية تعاملات زملاء فريقهم مع بعضهم البعض عبر الإنترنت.

وبعد أن أدى أفراد الفريق المهمة الأولى الخاصة بحل المشكلات، علموا من قائد فريقهم أن الفريق أجاب بشكل صحيح بنسبة ٦٧٪ فقط. وعلموا أيضًا مع ذلك أن هذا القائد هدف إلى أن يقدم تقارير إلى الباحث تفيد بوجود نسبة إجابة تقدر بـ٨٠٪ لتحسين الأداء المدرك للفريق - ولأنه، كقائد فريق واثق، لم تكن هناك أية طريقة يمكن أن يكشف الباحث من خلالها الغش. فلم يبد أي من أفراد الفريق الآخر أي اعتراض.

وبالطبع، فقد أعدت سلسلة الأحداث هذه خصوصًا للمشاركين في دراستنا، حيث برمجنا المعلومات التي حصلوا عليها من قائد فريقهم ومن أفراد الفريق، لكي نظهر على شاشات الحاسوب كأننا نحن من صاغها. وانطبق الشيء نفسه على المجموعة الثانية من مشاركينا، حيث تلقوا معلومات مماثلة، ولكن مع وجود اختلاف واحد بالغ الأهمية: فقد رأوا تقرير قائد فريقهم الذي يهدف لإخبار الباحث *بنزاهة* بالنسبة المئوية التي أحرزها الفريق، والتي لم تتعد ٦٧٪؛ ومجددًا لم يجدوا أيًّا من أعضاء الفريق الآخر يبدي أي اعتراض. وعندئذ، وحال الوصول إلى هذه النقطة، كُلِّف نصف مشاركينا بأن يكونوا جزءًا من فريق العمل الذي وافق على الحيلة التي ستمكنه من أن يحظى بالأفضلية التنافسية، وشارك فيها، وذلك في الوقت نفسه الذي لم يكلف النصف الآخر من مشاركينا بالشيء نفسه؛ وبذلك كنا مستعدين لمعرفة مدى مساهمة تلك التجربتين في العواقب الوخيمة التي تنبأنا بها.

في البداية، تم تقييم أداء العمل الناتج عن التجربتين: أُبلغ جميع المشاركين أن المهمة التالية ستكون فردية، حيث سيقرأ كل واحد منهم عن أحد المواقف التجارية ثم يجيب عن بعض الأسئلة العقلانية النقدية بشأن هذا الموقف. وقد اقتبسنا الموقف التجاري وأسئلته من اختبار معياري ثبتت صحته، والمخصص لقياس معدل الذكاء في عالم الأعمال، وذلك لضمان احتواء الأداء المبذول على ذلك النوع من الأفكار الذي يؤثر على نجاح العمل. وقد أظهرت البيانات التالية اختلافات واسعة؛ فقد أحرز المشاركون الذين تم تزوير درجاتهم سابقًا في الاختبار نتيجة أقل بنسبة ٢٠٪ من المشاركين الآخرين. وهناك كشف آخر قادنا إلى معرفة سبب أداء الفريق الأول الضعيف: بعد العمل على حل المشكلة التجارية لفترة من الزمن، توقف أعضاء الفريق - قبل قيام المشاركين الآخرين بذلك بفترة طويلة؛ حيث أشاروا إلى أنهم لم يعد لديهم نفس الطاقة أو الحافز للاستمرار مثل الآخرين.

ورغم أن هذه النتائج كانت تثبت جانبًا واحدًا على الأقل من رأينا، فإننا نستطيع تخيل سماع "اعتراضات" المعترضين المحبِطين، معلنين عدم اقتناعهم بسبب أن الدليل على المشكلات التي تحدث في بيئة العمل نبع من (١) تجربة معملية (٢) أجريت على طلاب جامعة (٣) واجهوا بيئة غير أخلاقية زائفة، وبالتالي فهو لا يعد دليلاً صالحًا. في الحقيقة، كان السبب الأكثر تثبيطًا للهمة بالنسبة لنا هو أن هؤلاء النقاد المتخيَّلين لديهم وجهة نظر صحيحة. وقد علمنا أنه لكي نبرهن على أن أنماطنا البيانية تنطبق على مواقف التوظيف في الحياة الواقعية، فإننا نحتاج إلى معرفة رأي عينة من الموظفين في الطريقة التي تنطبق بها العوامل الأخلاقية على بيئات عملهم. فقررنا أن نقوم بذلك من خلال إجراء دراسة استطلاع محلية على البالغين الذين ظلوا في وظائفهم الحالية أو آخر وظيفة تقلدوها على مدى ثلاث سنوات.

وقد احتوت دراسة الاستطلاع على العديد من الأسئلة بشأن هؤلاء الأفراد والأماكن الذين عملوا فيها، لكن بالنسبة للجانب المستحوذ على اهتمامنا، حملت ثلاثة أنواع من العناصر أهمية بالغة، وهي: الأسئلة التي طلب منهم فيها تقييم الموقف الأخلاقي للشركة كما وضعه المديرون والرؤساء، ومقدار الضغط الذي شعروا به فيها، وجودة أدائهم في العمل. وحين حللنا ردود أفعالهم، اكتشفنا نتائج تتلاءم مع نتائج تجربتنا المعملية في الجامعة بل تتفوق عليها. وفقًا للتقارير، فإنه كلما كان المناخ غير أخلاقي، تدنى أداء الموظفين الوظيفي؛ ثانيًا، كلما كان المناخ غير أخلاقي، زاد الضغط الذي شعروا به في العمل؛ وثالثًا، هذا الضغط بعينه هو السبب في أدائهم الضعيف. ومع وجود هذا الدليل في أيدينا، فإننا حين قمنا بعرض ترويجي اقتصادي لرواد الأعمال

ضد الأنشطة غير الأخلاقية، اعتقدنا أننا قمنا بتحضيرات كافية للقيام "بتوجيه الضربة القاضية الأولى" لهذه الأنشطة"[١٠٥].

معدل تغيير الموظفين

بالنسبة لرواد الأعمال، فإن ما يميز عواقب سرعة تغيير الموظفين هو أنها قابلة للقياس الدقيق. لكن الأخبار الجيدة تنتهي عند هذا الحد. فبناء على نوع الموظفين المفقودين في العملية، تتراوح التكاليف المتكبَّدة بين الضخمة والضخمة جدًّا؛ حيث إن نسبة النفقات المباشرة لمعدل تغيير الموظفين (كمكافأة نهاية الخدمة، والاستقطاب، والتعيين، وتدريب الموظفين البدلاء) تتراوح بين ٥٠٪ من التعويضات السنوية للموظفين ذوي المناصب الأدنى، وأكثر من ٢٠٠٪ من مجمل التعويضات السنوية لأصحاب المناصب التنفيذية. وتزداد هذه التكاليف تعقيدًا حين توضع الصدمات غير المباشرة في الحسبان (كخسائر الذاكرة المؤسسية، ومعوقات الإنتاجية والمبيعات، والأخلاق المتدنية بين أعضاء فريق العمل المتبقين). لكن لكي يمكننا تقدير تكاليف التغيير الاختياري للموظفين بصورة معتدلة، لنفترض أن التكاليف المدمجة المباشرة وغير المباشرة كانت مساوية في المتوسط للتعويضات الإجمالية في سنة واحدة فقط. إن نسبة معدلات التغيير الاختياري في الولايات المتحدة الآن تتخطى ١٥٪ في السنة الواحدة. لكن بالنسبة للشركة العادية متوسطة الحجم التي يعمل بها ١٠٠٠ موظف، فحتى إن استقال منها ١٠٪ من الموظفين (الذين تقدر مرتباتهم وفوائدهم الإجمالية في المتوسط بـ ٤٠,٠٠٠ دولار)، ستقدر تكلفة تغيير الموظفين بأربعة ملايين دولار كل عام.

ما الذي يربط بين هذا العبء الاقتصادي والممارسات العلمية غير الأخلاقية؟ لقد اعتقدنا أنه الضغط الأخلاقي الذي يشعر به الموظفون ممن تتعارض قيمهم الشخصية مع التصرفات السلوكية السيئة المتكررة. وهناك سبب يؤدي بأي شخص نزيه إلى الرغبة في الاستقالة من العمل، وهو أن بقاءه فيه يعني اضطراره إلى أن يكون طرفًا في ذلك النفاق الإداري. ولاختبار هذه الفرضية، أجرينا تجربة أخرى على طلاب جامعيين يدرسون بكلية إدارة الأعمال، والتي كانت أشبه كثيرًا بدراستنا الأولى. في هذه التجربة كان نصفهم جزءًا من فريق يقوده قائد يقوم برنامجه على التحايل، وكان النصف الآخر جزءًا من فريق لا يستخدم مثل ذلك التحايل. وبعدها، وقبل البدء في مهمة الفريق الثاني، تم إخبارهم أنه بإمكانهم الاختيار إما البقاء

مع فريقهم أو الانتقال إلى فريق آخر. وحين أحصينا عدد الأصوات، وجدنا أن نسبة ٥١٪ من الأشخاص المتواجدين ضمن الجماعة الأخلاقية قررت ترك فريقها، لكن ٨٠٪ من الأشخاص المتواجدين ضمن الجماعة غير الأخلاقية اختاروا ترك فريقهم.

وكي نتأكد من أن هذه النتائج يمكن تطبيقها خارج البيئات المعملية، عدنا إلى البيانات التي استخلصناها من دراستنا الاستطلاعية المحلية حول الموظفين، التي كشفت عن أنماط واضحة متعلقة بمعدل تغييرهم. لم يقتصر شعور الموظفين في تلك المؤسسات التي صنفت على أنها غير أخلاقية، على أنهم أكثر انضغاطًا ورغبة في الاستقالة فحسب، بل كان هذا الضغط هو نفسه الذي يحثهم على الاستقالة - وعلى ترك أرباب عملهم يتجرعون كأس تكبد تبعات ذلك التغيير الوظيفي المالية. فاعتبرنا ذلك بمثابة "الضربة القاضية الثانية"[١٠٦].

تحايلات الموظفين ومخالفاتهم

لاحظ أنه، وفقًا لما كنا نعتقده، لا يُتوقَّع هروب جميع موظفي الشركات التي تعتمد المناهج اللاأخلاقية. وهذا، بالأحرى، بسبب أن ذلك النوع من الاستقالات ينجم عن الضغط الذي تسببه القيم الأخلاقية *المتضاربة؛ لذا لن يقدم على مثل تلك* الاستقالة سوى الموظف ذي المعايير الأخلاقية العالية. فالموظفون المعتادو التحايل لتحقيق أرباح مالية سيكونون سعداء بالبقاء - وهنا يكمن مصدر الضرر الثالث لعدم النزاهة في المؤسسات الذي حددناه. وبناءً على ذلك وضعناه في هيئة تحذير لأي مدير مسئول عن تهيئة المناخ الأخلاقي لأية مؤسسة، بحيث كان كما يلي: من يتحايل على غيرك لأجل مصلحتك، سيتحايل عليك لأجل مصلحته. وإذا شجعت على استخدام النوع الأول من التحايل، فستتكبد عواقب الثاني، وسيكلفك ذلك كثيرًا في المقابل.

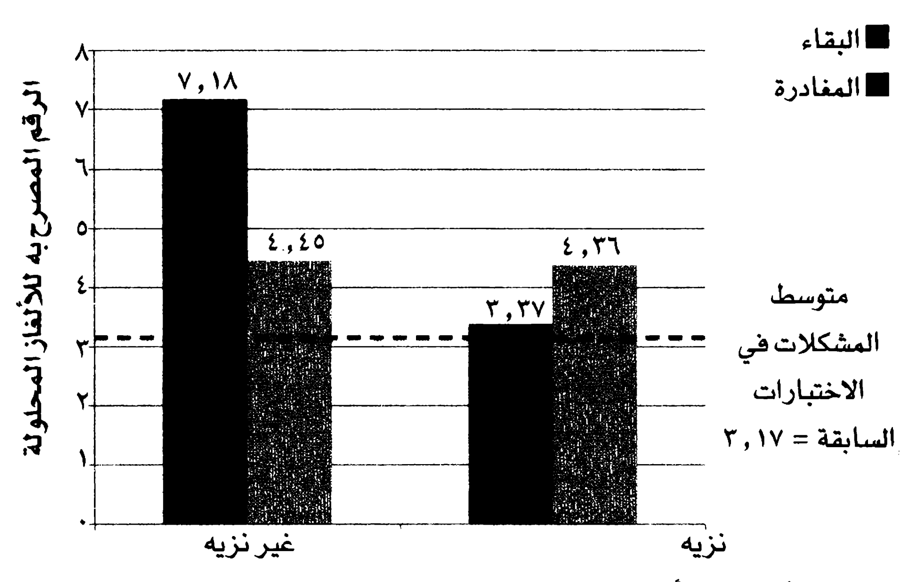
ونظرًا لنزعة الموظفين للاستقالة من المؤسسات اللاأخلاقية، ستكون الشركة ذات الثقافة المترسخة غير الأخلاقية قد استبعدت العديد من الموظفين النزيهين، تاركة الموظفين الميالين للسلوكيات السيئة يتراكمون، والذين، حين تعطيهم الفرصة، سيقومون بأفعالهم المسيئة للشركة. إذن وبواسطة البراهين والحجج التي قدمناها، تخفي مثل هذه الشركات في طياتها أفعى خبيثة - لدغتها السامة تصيب موارد الشركة المالية؛ لأن التكاليف الناتجة عن تحايلات ومخالفات الموظفين تقدر بتريليونات الدولارات حول العالم. وفضلاً عن ذلك، فإن هذه الخسائر (النابعة من الاحتيال،

وسرقة المخزونات أو الأجهزة، وتضخم المصروفات، وتزوير تقارير الشراء، والصفقات التي تتم في الخفاء مع البائعين أو شركاء العمل) نادرًا ما يتم تعويضها.

تبدو هذه الحجة دامغة، بمنطقها الواضح، واعتمادها القوي على الناحية المالية، بذلك التشبيه الاستعاري عن الحية وسمها القاتل وما إلى ذلك، لكن أين الدليل؟ كي نجد هذا الدليل، عدنا مجددًا إلى تجاربنا وقمنا بإجراء أخير. تذكر أنه في دراستنا الثانية، أصبحت العينة جزءًا من فريقي العمل: النزيه وغير النزيه، وحين أعطيناهم فرصة للبقاء مع الفريق أو تركه للالتحاق بفريق آخر، اختار أكثرهم ترك فريقهم إن تصرف بشكل غير أخلاقي. وفي هذه النقطة، أخبرنا الجميع بأنه بسبب الصعوبات المنطقية غير المتوقعة، لم نكن قادرين على التبديل بين الفريقين؛ ولهذا، سيعملون في المهمة التالية مع زملاء فريقهم الفعليين. في الواقع، تطلبت منهم المهمة التالية أن يعملوا ضد هؤلاء الزملاء لتحديد من يستطيع تقديم أفضل حل لمجموعة من ألغاز الكلمات وبسرعة، وأي شخص يمكنه القيام بذلك في دقيقة واحدة سيزيد من فرصة فوزه بجائزة قدرها ١٠٠ دولار. وقبل أن يتقدم المشاركون بحلولهم، جعلناهم يرون "بالمصادفة" إجابة الألغاز النموذجية بطريقة غير ملحوظة. وقد علمنا من خلال الاختبارات التمهيدية، أنه في المتوسط، استطاع الطالب في العادة أن يحل ١٧,٣٪ من الألغاز في دقيقة واحدة. لذا، بمقارنة المشاركين التي أفادت التقارير بأنهم تمكنوا من حل ١٧,٣٪ من الألغاز في دقيقة واحدة، استطعنا أن نرى أي نوع من المشاركين كان أكثر ميلًا للغش لكي يزيدوا من مكاسبهم المالية على حساب زملائهم.

وقد كانت النتائج واضحة. فمن بين المشاركين الذين كانوا جزءًا من فريق العمل النزيه الذين اختاروا أن يبقوا فيه، كانت نسبة الغش تتراوح ما بين منعدمة ولا تكاد تذكر، ما يستوجب توجيه التحية للعديد من المديرين الذين كان لديهم من النزاهة والحكمة المؤسسية ما يكفي لترسيخ الثقافة الأخلاقية في شركاتهم. وبالنسبة إلى المشاركين الذين اختاروا إما ترك فريق العمل النزيه أو غير النزيه فقد قاموا بالغش قليلًا ولكن ليس بالدرجة الكبيرة التي يمكن إحصاؤها. ورغم ذلك، كانت الأخبار المهمة هي ما قام به الأشخاص الذين، حين سنحت لهم الفرصة، اختاروا الاستمرار في بيئة غير نزيهة. فقد غشوا أكثر من غيرهم بنسبة ٧٧٪. تذكر أن هذا الغش لم يعزز بالكاد توقعاتهم المالية بل قوض توقعات مَنْ حولهم. قد يكون من الفظاظة أن نصف مثل هذه الأفعال بأنها سامة، لكن ضررها يبدو سامًّا بالقدر الكافي ليبرر لك

إلقاء نظرة فاحصة على إحصائيات دراستنا الاستطلاعية؛ كي تتمكن من تقييم ذلك الدليل بناء على تلك التجارب الطبيعية في بيئة العمل.



مساومة الأشرار: إن الأشخاص الذين لا مشكلة لديهم مع التحايل، الذين بقوا ضمن فريق العمل غير النزيه، كانوا الأكثر استعدادًا لغش أعضاء ذلك الفريق. *إهداء من روبرت سيالديني*

وقد قمنا بتفحص الصلات بين العناصر التي تقيس كلًّا من نسبة أخلاق الموظفين في مكان عملهم كما وضعها رؤساؤهم، ومدى رغبتهم في ترك مكان العمل، واعترافهم بالتحايل في العمل (أي قيامهم بأنشطة تضر مصالح رؤسائهم الاقتصادية مثل تغيير تقارير التكاليف، وتخريب الأجهزة لتجنب الاضطرار إلى العمل، واستخدام موارد الشركة لأهداف خاصة). كان الاستنتاج الرئيسي هو أن الموظفين في المؤسسات غير الأخلاقية ممن يفضلون البقاء فيها، كانوا يميلون بشكل غير طبيعي إلى الانخراط في مثل هذه الأنشطة التحايلية والمكلفة في بيئة العمل. ومثلما حدث في التجربة المعملية، تبين أن الأشخاص الذين لا يمانعون في البقاء في أماكن العمل غير الأخلاقية، لا يمانعون كذلك في التحايل على هذه الأماكن.

– —— –

في بداية هذا الكتاب تقريبًا، اعترفت بأن إنهاءه تأخر عدة سنوات لأن مسئولًا بإحدى الجامعات، استخدم إحدى طرق الإقناع المسبق في جعلي أوافق على تقديم صف تسويق مخصص لطلاب ماجستير إدارة الأعمال بينما كنت في عطلة مؤقتة لكتابة هذا الكتاب. وقد أفسد هذا القرار خططي التي وضعتها للكتابة في أثناء عملي في تلك الجامعة. ومع ذلك، فقد اعترفت أيضًا بعثوري على نتائج إيجابية محددة لهذا القرار، مثل أنني صارت لديَّ قصة رائعة أسردها عن قوة الإقناع المسبق، وعن أن ذلك أتاح لي الفرصة لدمج أبحاث حديثة في هذا الكتاب لم تكن متاحة حينذاك. وقد كان هناك أمر إيجابي آخر أيضًا: فقد حظيت بالفرصة لأطلب من الطلاب في الصف، الذين عادوا جميعًا إلى الجامعة بعد سنوات من العمل، أن يكتبوا مقالًا يصفون فيه ما مروا به حينما كانوا موظفين في المؤسسات سواء كانت بيئة العمل فيها أخلاقية أو غير أخلاقية. وقد اختار معظمهم أن يكتبوا عما شهدوه وشعروا به في بيئة العمل غير الأخلاقية، ربما لأن هذه الذكريات كانت أكثر حضورًا في أذهانهم. وقدم أحد الطلاب رواية تثقيفية عن شركة عمل بها، كانت رائعة في البداية، لكنها عانت حينها من خسارة قدرها مليار دولار:

> تلاعب الرئيس التنفيذي بمبادئ التأثير على العملاء بشكل مستمر: فقد زعم الندرة عندما كانت هناك وفرة، واستخدم سلطته ليحث الآخرين على التصرف ضد أخلاقياتهم ومعتقداتهم، ووضع أمثلة عن الدليل الجمعي لم تكن موجودة من قبل. وقد صدقه الناس على المدى القصير، لكن عندما تسربت الحقيقة، تدهورت سمعة الشركة. لذلك ترغب القليل من الشركات في التعامل معه الآن - والشركات التي ترغب في ذلك ستتعامل معها بناء على شروط صارمة.
>
> لقد تدفقت ثقافة عدم النزاهة عبر أرجاء المؤسسة؛ لذا اضطر قسم التسويق في الشركة إلى المبالغة في الحقيقة، وقدم قسم العلاقات العامة بالشركة نشرات زائفة للصحافة، وأُجبِر مندوبو المبيعات العملاء على الشراء. كما ارتفعت نسبة عدم رضا الموظفين وكذلك تغييرهم. كان الناس منجذبين للشركة بسبب المرتبات العالية (التي رأى الرئيس التنفيذي أنها مبرر لمعاملة الموظفين بشكل سيئ)، لكنهم تركوا الشركة بمجرد أن تمكنوا من إيجاد عمل في مكان آخر. وصار الموظفون يتبعون نهج المديرين التنفيذيين ويسرقون من الشركة كلما استطاعوا، غالبًا عبر تزييف تقارير السفر والمصروفات، وكان بعضهم يبرم صفقات جانبية مع الموردين. وحين زرت هذه المؤسسة

منذ شهور قليلة، كان نصف الموظفين قد غادروا، وكانت الأخلاقيات أكثر تدنيًا من ذي قبل.

أهذه هي "الضربة القاضية الثالثة"؟

أتمني ذلك بشدة. بالطبع، يعتمد تحقيق هذه الأمنية على المدى الذي قد يتقبل به المديرون الحجة المبنية على الشئون المالية والمضادة للتحايل بحيث يختارون التصرف وفقًا لها. لن ينطبق سيناريو فيلم *Tinker Bell* هنا: فهذه الحجة لن تنمو لها أجنحة وتطير فقط بسبب اقتناع بقيتنا *القوية* بها، إلا إن وضع هؤلاء المديرون البيئة المؤسسية المناسبة. والأمر يتطلب موافقة مجلس الإدارة. ولحسن الحظ، يمكنهم إذا أرادوا أن يبنوا ثقافة مستحسنة أخلاقيًّا في بيئة العمل ويحافظوا عليها بالسهولة نفسها التي يمكنهم بها بناء ثقافة لا أخلاقية والحفاظ عليها. ما الذي يمكننا أن نفعله لتحفيز كبار المديرين نحو سلوك الطريق المستقيم؟ بالنسبة لفريق كبير منهم، لم يبدُ أنهم شعروا بحاجة ماسة لتغيير اتجاههم؛ فقد قرروا بالفعل سلوك هذا الطريق ولا بد أنهم يحبون اتباعه. ولكن بالنسبة لنصف المديرين تقريبًا ممن شعروا بوجود بعض الاعتبارات الاقتصادية التي تسوغ للموظف سلوك الطريق غير النزيه، قد يكون من الضروري تخصيص بعض التكاليف التعويضية الملائمة (للأداء السيئ للموظفين، وسرعة تغيير العمالة، والمخالفات)، حتى حين يمر السلوك السيئ دون علم الآخرين.

وكمجموعة من التوصيات العامة التي قد تريد جميع المؤسسات التجارية أن تتبناها، بدا أن هناك ثلاثًا منها تستحق بذل الجهد. فيجب أن يكون لتقييم العملاء والزبائن لأمانة الموظفين دور في تعيين حوافز الموظفين، بالإضافة إلى ذلك، فإن السمعة الأخلاقية للشركة ككل يجب أن يتم قياسها ودمجها في التقييمات السنوية للأداء. وأخيرًا، يجب أن تكون التقييمات التي يضعها الموظفون الشرفاء في الشركة عنصرًا من عناصر تعويضات من هم في الإدارة العليا (وخصوصًا الرؤساء التنفيذيين). لن يكون تأثير هذه الخطوات محفزًا للسلوك الأخلاقي فحسب بل سيلفت الانتباه المستمر والكبير تجاه جودة معايير الشركة الأخلاقية؛ حيث إن التركيز على هذه الاعتبارات الذي سيتبع ذلك سيزيد (بشكل مبرر) من إدراك الشركة لأهميتها ولدورها المهم في الشئون المؤسسية.[١٠٧]

ما بعد الإقناع: التأثيرات اللاحقة

خلال هذا الكتاب، رأينا معًا أن الإقناع المسبق الناجح يمكن أن يحدث حين يتبدل انتباه الجمهور بشكل مؤقت نحو فكرة نفسية تتلاءم مع الرسالة التي تتبعها مباشرة. ورغم ذلك، إذا كان الإقناع المسبق يُبنى بالتأكيد على الانتباه الوقتي الموجه، فهناك سؤال مهم يجب أن نوجهه لجميع من يستخدمون الإقناع المسبق: حين يقوم المتحدثون المنافسون لنا، أو حتى الأحداث اليومية، بتوجيه انتباهنا تجاه فكرة مختلفة، ما الذي يمكن فعله لمنع تفضيلنا للفكرة الأولى من التلاشي؟ إن هذا الأمر جدير بالاهتمام، لأن عوامل التغيير عادة ما تكون أكثر اهتمامًا بتوليد المزيد من الأنشطة قصيرة المدى. ورغم ذلك، وكما أقرت الفصول السابقة، فإن دوريات العمل المحددة زمنيًّا يمكن أن تكون مثمرة حين يتم تنظيمها بطريقة ذكية. وهناك إستراتيجيتان ناجحتان متاحتان، كلتاهما تنبع من منهج مختلف للتأثير الاجتماعي - إحداهما قديمة الطراز والأخرى حديثة الطراز.

إحداث تغيير مستمر من خلال إنشاء التزامات قوية

قدم علماء السلوك إجابة مباشرة عن السؤال الذي يُطرح بخصوص الطريقة التي تجعل بها استجابة الشخص الإيجابية المبدئية استجابة دائمة: اجعل الفرد يلتزم بهذه الاستجابة، وهذا يأتي عادة على هيئة خطوة تحفيزية. فكر في الطريقة التي يمكن لهذه التوصيات من خلالها الحد من مشكلة اجتماعية مكلفة. فمثلًا المرضى الذين لا يحضرون مواعيد أطباء الأسنان أو المواعيد العلاجية عمومًا يعتبرون مزعجين

جدًّا؛ فهم يمثلون تكلفة هائلة على نظام الرعاية الصحية. وهناك طريقة معيارية مخصصة للحد من الحضور في المواعيد وتتضمن الاتصال بالمرضى قبل الموعد بيوم لتذكيرهم به. وفي دراسة قادها وأجراها زميلي "ستيف جيه مارتين" حول العيادات الطبية البريطانية، فقد خفضت مثل هذه الجهود من الإخفاقات في عدم الحضور بنسبة ٣,٥٪. لكن مكالمات التذكير تطلبت الوقت والمال كي يتم إجراؤها، ولم تحقق أهدافها دائمًا. قارن هذه الدراسة بحصافة فكرة وضع نهج يضمن الالتزام. حين تحدد موعدًا مستقبليًّا بعد زيارتك الأولى للعيادة، نعلم جميعًا ما يحدث: يدون موظف الاستقبال وقت وتاريخ الموعد القادم في بطاقة ويعطيها للمريض. وإن طلب من *المرضى*، بدلًا من ذلك، أن يملأوا البطاقة، فستجعلهم هذه الخطوة الفعالة أكثر التزامًا بالوفاء بهذا الموعد. وحين تمت تجربة هذا الإجراء غير المكلف في دراسة أجريت في إحدى العيادات الطبية البريطانية، انخفض معدل عدم الحضور في المواعيد بنسبة ١٨٪.

ورغم أن تأثير تقليل تفويت المواعيد الطبية لم يكن صغيرًا (فنسبة ١٨٪ يمكن أن تعادل صافي دخل قدره ١٨٠ مليون دولار في السنة الواحدة في المملكة المتحدة فقط)، فإن هذه الالتزامات والسلوكيات المحفزة قد يكون لها أثر اجتماعي أكبر بكثير على الانتخابات السياسية. في عام ٢٠٠٨، قبل فترة قصيرة من الانتخابات الرئاسية بين "باراك أوباما" و"جون ماكين"، أجريت دراسات استطلاعية إلكترونية عديدة على الأمريكيين في دول مختلفة حول توجهاتهم وقناعاتهم السياسية. وحين بدأوا في الإجابة عن الأسئلة رأى نصفهم علمًا أمريكيًّا صغيرًا في الركن الأيسر العلوي لاستبيان الدراسة؛ بينما لم يرَ النصف الآخر أية أعلام. وقد جعل التعرض للعلم الأمريكي بهذه الطريقة المتقنة، المشاركين أكثر تفضيلًا للحزب الجمهوري الذي يمثله "ماكين" ولمنهجيته المحافظة سياسيًّا. والأكثر من ذلك، حين أعيد إجراء الدراسة على المشاركين بعد الانتخابات، علم الباحثون أن من عُرِّض للعلم الأمريكي في الاستبيان السابق قام بالتصويت لصالح "ماكين" بمعدل يفوق كثيرًا المشاركين الآخرين. وأخيرًا - وربما بشكل أكثر إدهاشًا - وبعد ٨ أشهر كاملة من الانتخابات، كان المشاركون الذين عُرِّضوا للعلم الأمريكي خلال دراسة الاستطلاع تلك منذ فترة بعيدة، لا يزالون متبنين المزيد من الأحكام والقناعات والتوجهات الخاصة بالحزب الجمهوري.

هل يفسر هذا التعرض الوحيد مثل هذه الآثار المستمرة واللاحقة له. تحتاج نتائج مثل هذه إلى تفسير - بل إلى تفسيرات في الواقع، وذلك بسبب تعدد العمليات المعنية.

فالتفسير الأول هو الإقناع المسبق في طابعه؛ فتعريض المشاركين للعلم الأمريكي بخلفيته التاريخية يحث المشاركين على التفكير في الحزب الجمهوري؛ وبالطبع، أظهرت دراسة تمهيدية أجراها الباحثون أن الأمريكيين، في عام ٢٠٠٨ على أية حال، ربطوا بين العلم والحزب الجمهوري بشكل وثيق. وكما رأينا مسبقًا فإن الاستماع للموسيقى الفرنسية في الخلفية في أحد المتاجر جعل الناس أكثر ميلًا بشكل مؤقت للبضائع الفرنسية (كالمشروبات الفرنسية)، والتعرض إلى صورة السحب المنفوشة في موقع إلكتروني خاص بالأثاث، جعل الناس أكثر ميلًا بشكل مؤقت للبضائع المريحة والناعمة (كالأرائك المريحة)، وقد جعل مثل هذا التعرض للعلم الأمريكي الناس أكثر ميلًا تجاه مرشحي ومواقف الحزب الجمهوري.

إن الآثار المباشرة لرؤية العلم الوطني قوية جدًّا. لكن كيف يمكننا أن نفسر استمراريتها بهذه الصورة المفاجئة؟ يعتقد الباحثون المختصون في تلك الدراسة ما يلي: بعد تعريض المشاركين للعلم الأمريكي، حيث صاروا أكثر ميلًا بشكل مؤقت تجاه الحكم الجمهوري، طلب منهم *التصرف* وفقًا لهذا الميل من خلال تسجيله في دراسة الاستطلاع، وبذلك التزموا به سلوكيًّا. أدى التزامهم إلى نشاط أكثر التزامًا بقيامهم لاحقًا بالتصويت في الانتخابات؛ ما أدى في المقابل إلى وجود توجه راسخ للحزب الجمهوري حين تم تقييمهم بعد ثمانية أشهر. إن هذا التسلسل في الأحداث يذكرني بنتائج البحث الذي أجري لتقييم تأثير تجربة مختلفة خاصة بالإقناع المسبق (وهي الحالة المزاجية السعيدة) على نوع مختلف من الأولويات (وهي الأعمال الفنية). فبعد أن قرأ الأفراد الخاضعون للتجربة قصة سعيدة، جعلتهم حالتهم المزاجية المرتفعة المؤقتة يحبون إحدى اللوحات الفنية. لكن بعد خمسة أيام، كان أولئك الذين قيموها بشكل فعال حين كانت معنوياتهم مرتفعة، يشعرون بالطريقة ذاتها تجاه اللوحة الفنية. أما من لم يقيموها سابقًا - وبالتالي، لم "يحتفظوا" بهذا التقييم سلوكيًّا - فلم تكن لديهم أفضلية مميزة للوحة على الإطلاق بعد زوال الحالة المزاجية السعيدة التي استمتعوا بها.[١٠٨]

إن نتيجة الإقناع المسبق الفعال واضحة: حيث إن البادئات المقنعة مسبقًا يسفر عنها تحولات كبيرة وفورية في الناس، لكن لجعل هذه التحولات تغييرات دائمة، فمن الضروري الالتزام بها، وهذا يحدث عادة في صورة سلوك وثيق الصلة. ومع ذلك، ليست جميع الالتزامات متشابهة في هذا الصدد. فأكثر الالتزامات فاعلية تحدث في المستقبل بدمج السلوكيات التي تؤثر على هوية الشخص الفردية. وهي تقوم بهذا من خلال ضمانها له أن الالتزام يتم الشروع فيه بطريقة *فعالة ودءوبة واختيارية*؛ لأن كل

عنصر من هذه العناصر يخاطب الأولويات الشخصية العميقة. فعلى سبيل المثال، إن أدت مناورة أحدهم - التي تعتمد على فكرة الإقناع المسبق بعرض صور لأشخاص يقفون بجانب بعضهم - البعض، إلى انحيازي المؤقت تجاه سياسة اجتماعية شاملة - لنقل، زيادة الحد الأدنى للأجور لجميع الموظفين - ثم وجدت نفسي أتصرف بناء على هذه الأولوية (من خلال تقديمي سريعًا للمساهمة المالية المطلوبة تجاه تلك القضية)، فإنني سأصبح أكثر التزامًا بتلك الفكرة على الفور. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان اتخاذي لهذا الإجراء الحر (قمت به بكامل اختياري) والصعب أو المكلف (حجم تبرعاتي كان هائلًا)، سيكون احتمال اعتباري له من مسلماتي الشخصية أقوى رغم ذلك. إن رؤيتنا لذاتنا المتأثرة بسلوكنا هي ما سيرسخ ويضبط استجاباتي التالية نحو هذه القضية. وسيحدث ذلك حتى إذا تم تحفيز ذلك التسلسل بطريقة الإقناع المسبق من خلال خلق تحول لحظي في الانتباه - في هذه الحالة، يوجّه الانتباه نحو فكرة الوحدة.[١٠٩]

إحداث تغيير دائم بتنسيق الدلائل

في السابق، وبينما كنت أحاول أن أتعلم كل ما يمكنني تعلمه عن أساليب الإقناع التي يستخدمها محترفو التأثير، تلقيت دعوة في البريد الإلكتروني تخبرني بـ "فرصة مذهلة لتحقيق الثراء والنجاح والاستقلال المادي الذي يتعدى حدود أحلامي". وكنت متأكدًا من أن الأمر يتضمن نوعًا من أنواع التسويق الشبكي الهرمي، الذي لا يثير اهتمامي في العادة. لكن لأنني كنت حريصًا وقتها على معرفة الطريقة التي خطط بها صانعوه لترويجه، اتصلت بهم لأحجز مكانًا. فكانت الناحية الأكثر تشويقًا بالنسبة لي هي مكانه. ورغم أنني وحوالي ٥٠ فردًا آخرين - يتراوحون ما بين من رغب في زيادة موارده المالية واليائس تمامًا - قدمنا معًا في صباح أحد أيام السبت في أحد مطاعم فينيكس، فإننا لم نبقَ فيه مدة طويلة. فقد تم اصطحابنا إلى حافلة ذات لونين، الأصفر والأزرق، في رحلة مدتها ساعتان على الطريق السريع المؤدي إلى توسون، المدينة التي قيل لنا إننا سنعلم فيها كل شيء عن هذا الأمر. وقد كانت هذه كذبة؛ فحين وصلنا إلى توسون، لم يخبرنا أحد بأي شيء مهم. وعلى الغداء، راجع أحد المتحدثين باختصار النقاط التي سمعناها في رحلة القيادة فحسب.

لماذا ينفق منظمو البرنامج المال الكثير على مثل هذه الرحلة المحيرة؟ علمت حينها أنهم: لم يعتزموا إخبارنا عن معلومات البرنامج في مدينة توسون، بل كان يتم تقديمها على متن *الحافلة* خصوصًا. وقد كنت متأكدًا من أن هذا صحيح لأنني في منتصف الطريق إلى توسون، نظرت خارج نافذتي وراقبت حافلة قديمة وملونة باللونين الأصفر والأزرق تحمل الكثير من الركاب من توسون إلى فينيكس. فأمدني هذا المنظر بإدراك فوري وواضح: منذ البداية، هدف المنظمون إلى إخبارنا بتفاصيل برنامجهم المالي (التسويق الشبكي الهرمي، كما توقعت) على متن الحافلات طوال الطريق الذي يصل ما بين المدينتين. وأعتقد أنهم قاموا بذلك لسببين مبنيين على علم النفس: أولًا، *كان من الصعب أن أفكر* جيدًا في هذه البيئة المضطربة، والضوضائية، والمزدحمة، والمهيجة للأعصاب، فالتفكير الجيد هو عدو رئيسي لأنظمة المبيعات الهرمية.

ثانيًا، حين لا يمكن للأشخاص أن يفكروا مليًا وبشكل دقيق وأن يركزوا بشكل تام، يكونون أكثر ميلًا للاستجابة التلقائية إلى أية دلائل متعلقة باتخاذ القرارات موجودة في الموقف. وفي الحافلة، يستطيع منظمو البرنامج التحكم في هذه الدلائل. فقد تمكنوا من التعويض عن فكرتهم الخاوية بمجموعة من الصور التي، كلما نظرنا إليها، صرنا أكثر استعدادًا لتقبل رسالتهم. كانت الملصقات التي تعبر عن تحقيق الإنجازات تزين الحوائط والسقف، والشعارات الموحية بالثراء ملصقة على مساند مقاعدنا، والموسيقى، التي تتحدث عن النجاح، (كانت أغاني سلسلة أفلام روكي هي السائدة حينها؛ وكانت أغنية *Eye of The Tiger* محبوبة جدًا). وكانت الرسالة الأساسية للمتحدث دائمًا تحتوي على عبارات مثل "يمكنك القيام بالأمر، يمكنك القيام بالأمر، يمكنك القيام بالأمر - شريطة استخدامك لنظامنا"، كان هذا التأكيد الشامل مصحوبًا بمجموعة من الدلائل الداعمة: بذلة باهظة الثمن، وأنيقة يرتديها أحد المتحدثين، شيك عمولة قدره ١١٠٠٠ دولار "لهذا الشهر فقط" يلوح به متحدث آخر، خطاب توصية يقرؤه متحدث ثالث من أحد مشتركي البرنامج السابقين يقول فيه: "لقد كان هذا الشخص مثلكم أيها السادة". وفي الوقت الذي عدنا فيه إلى فينيكس، كان ثلث الأفراد قد اشتركوا في البرنامج.

إن الحياة العصرية تصبح شيئًا فشيئًا مثل هذه الحافلة السريعة التي تمضي على الطريق السريع: سريعة ومضطربة ومندفعة ومتقلبة. وذلك تدريجيًا يحد من قدرتنا جميعًا على التفكير السليم بشأن أفضل الإجراءات التي يمكن اتخاذها في المواقف المختلفة. ومن هنا، فإن أكثر الأشخاص فينا وعيًا وحرصًا صاروا أكثر ميلًا إلى التصرف بشكل تلقائي إزاء مثل هذه الدلائل وفي مثل هذه الظروف؛ لذا بالنظر إلى

تسارع الوتيرة وتشتت التركيز الذي يتسم به عالمنا اليوم، فهل مقدر لنا جميعًا على متن هذه الحافلة أن نكون حمقى فنصدقهم؟ لا، ليس إن رحبنا بتلقائيتنا في مثل هذه المواقف ولكن مع التحكم الممنهج في طريقة تأثيرها علينا بدلًا من السخط والحنق بسببها. علينا أن نصبح مصممي الديكور لعالمنا الداخلي، بأن ننظم حياتنا، وأن نضفي عليها السمات التي ترسلنا في النهاية نحو الاتجاهات المرغوب فيها. يقدم هذا المنهج لنا طريقة أخرى (بجانب الالتزام الفوري والفعال) اتخاذ الترتيبات اللازمة لوضع أولويات مبدئية بحيث توجه أفعالنا المستقبلية؛ فعندما نضمن لأنفسنا التعرض بانتظام إلى الدلائل المرتبطة بهذه الأولويات وما تفعله، *حينها* يمكننا أن نفوِّض تلك الآلية للعمل نيابة عنا.

قدمت الفصول السابقة بعض الأمثلة الخاصة بطرق التقدم إذا حياتنا: إن كنت تريد الكتابة الموجهة نحو جمهور معين، كأن تقوم مثلًا في أثناء تجهيزك تقريرًا أو عرضًا تقديميًّا بإحاطة نفسك بدلائل مرتبطة بهذا الجمهور: على سبيل المثال، الوجوه المعتادة لأفراد الجمهور. وإذا كنت تريد السعي للقيام بمهمة وأنت تتمتع بتوجه قوي نحو الإنجاز، في العمل مثلًا، فامنح نفسك رابطًا يصلك بأفكار النجاح والسعي والإنجاز، كصورة عدَّاء يفوز بأحد السباقات. وإذا كنت تريد السعي للقيام بمهمة مختلفة وأنت تتمتع بتوجه تحليلي، مثلًا في أثناء حساب الميزانية المالية، فصل نفسك بأفكار التأمل والجدية في التفكير والتقييم: على سبيل المثال، صور تمثال *المفكر* للنحات "أوجوست روردان". وهكذا؛ بل إنك قد تستطيع تحسين أدائك في هذه المهام المختلفة في المكان ذاته ومن خلال الحاسوب نفسه بتغيير صور الخلفية بحيث تصير سلسلة من الصور الملائمة لأي توجه تريد أن تطبقه على مهمة معينة.

تقدم خطط "إذا/ عندما..... سأفعل ... " طريقة أخرى لتسخير قوة الروابط المتصلة للحصول على فوائد طويلة المدى. وهي تتلخص في قيامها بربط الأهداف والأفعال المرغوب فيها بدلائل نمر بها في مواقف مستقبلية تحدث بانتظام: "بعد انتهاء غداء العمل، *إن* سألني النادل عما أرغب فيه من حلوى، *سأطلب* شايًا بالنعناع"، أو "حين تصير الساعة الثامنة صباحًا، وبعد انتهائي من تفريش أسناني، *سأتناول* جرعتي الدوائية الموصوفة". ورغم أن هذه الطرق المقترحة تتوافق مع البحث المبين سابقًا في هذا الكتاب، فإن هناك قيمة أخرى تستمد دعمها من بحث لم نره بعد بشأن دور الرسائل التذكيرية المجردة[١١].

جغرافيا الإقناع ٢ : أنت مرهون بمكانتك في الحياة

كلما تحدثت إلى الفرق الإدارية التابعة لمراكز الرعاية الصحية عن عملية التأثير، أقوم بطرح السؤال التالي: "أي الأشخاص في هذه المنظومة يعدون أكثرهم صعوبة من حيث التأثير عليهم؟"، فتكون الإجابة هي بكل ثبات وتأكيد "الأطباء!". فمن ناحية، تبدو هذه الظروف كما ينبغي لها أن تكون: فلكي يصل الأطباء إلى ما وصلوا إليه من مناصب رفيعة في السلم الوظيفي للرعاية الصحية، تحملوا سنوات من التدريب والممارسة، تشمل التخصص في الكليات الطبية، والعمل كأطباء متمرنين، ثم كأطباء مقيمين؛ ما منحهم كمًّا هائلاً من المعلومات والخبرات التي يبنون عليها قراراتهم، وبالتالي نتفهم ترددهم بشأن التخلي عن هذه القرارات. ومن ناحية أخرى، فإن هذا النوع من المقاومة قد يكون مسببًا للمشكلات حين لا يتبع الأطباء التوصيات بالتغييرات التي تفيد مرضاهم. وكل هذه الأمور تثير قضية أكبر: لماذا يدخل أغلب الأطباء مهنة الطب في المقام الأول؟ هل الأسباب تتعلق في الأساس بخدمة الآخرين أم خدمة أنفسهم؟ هل ليفيدوا ويخففوا المعاناة عن مرضاهم أم للتمتع بالسلطة الرفيعة والاحترام والمكانة والدخل الذي يصاحب هذا المنصب؟



تعريف الأطباء بالطريقة الصحيحة لغسل الأيدي تجنبًا للإصابة بأي مرض خطير. في عام ١٨٤٧، وفي مستشفى فيينا العامة، أظهر " إيجنز فيليب سيملفيس" أن غسل أيدي الأطباء قلل من حدوث حالات العدوى والوفاة للمرضى. لكن إلى يومنا هذا، يفشل العديد من الأطباء في اتباع الإجراءات السليمة اللازمة من أجل نظافة الأيدي. *بورتريه للطبيب "إيجنز فيليب سيملفيس" (١٨١٨ـ ١٨٦٥) بريشة الفنان "إرنست فينك"، المتحف الوطني للتاريخ الطبي، باريس.*

تم نقشها بواسطة "إرنست وينك"، المتحف الوطني للتاريخ الطبي، باريس

هناك دراسة أجريت في مستشفى بالولايات المتحدة تمنحنا نظرة قيمة لهذه الأمور. فقد لاحظ الباحثان، "آدم جرانت" و "ديفيد هوفمان" أنه رغم أن غسيل اليدين يوصى به بشدة قبل إجراء أي فحص للمريض، فإن الكثير من الأطباء يغسلون أيديهم أقل من نصف عدد المرات التي تنص عليها الإرشادات؛ والأكثر من ذلك هو أن العديد من التدخلات الجراحية التي هدفت إلى تقليل المرض أثبتت عدم كفاءتها، ما ترك كلًّا من الأطباء والمرضى معرضين لخطورة العدوى بضراوة. وقد اعتقد "جرانت" و "هوفمان" بأنهما يستطيعان القيام بالأفضل فقط من خلال لفت انتباه الأطباء إلى دخول غرفة الفحص محفزين لأحد هذين الدافعين القويين: وهما إما الخوف على أنفسهم أو الخوف على مرضاهم. ولتوجيه الانتباه إلى الاهتمام بصحتهم، ألصق الباحثان تنويهات على أدوات توزيع الصابون أو الجل الموجودة في غرف الفحص، والتي تقول: "نظافة اليدين تحميك من العدوى". ولتوجيه انتباههم نحو الاهتمام بصحة المرضى، ألصق الباحثان تنويهات على أدوات لتوزيع الصابون، والتي تقول: "نظافة اليدين تحمي المرضى من العدوى". رغم أن هناك كلمة واحدة مختلفة، فقد كان تأثير التنويهين كبيرًا في طرف واحد: لم يكن للتنويه الذي ذكَّر الأطباء بحماية أنفسهم أي تأثير على استخدام الصابون والجل، لكن التنويه الذي ذكرهم بحماية مرضاهم، رفع معدل استخدامهم له بنسبة ٤٥٪.

وقد قدمت لنا هذه النتائج معلومات مهمة عن قضيتين وثيقتي الصلة بموضوعنا. القضية الأولى أنه رغم فشل العديد من أشكال التدخل الأخرى في تقليل المشكلة، حقق الجذب البسيط لانتباه الأطباء تجاه الربط بين غسل اليدين وحماية المرضى، نجاحًا ملحوظًا. وبالطبع، في الأمثلة السابقة حين *لم يغسل* الأطباء أيديهم، كان هناك اهتمام عميق، بدون شك، بصحة المرضى حينها، أيضًا، لأنه كان هناك رابط واضح بين غسيل اليدين وصحة المرضى. ما الذي يفسر الاختلاف؟ في هذه الأمثلة السابقة، لم يكن هناك شيء يوجه انتباه الأطباء إلى ذلك الرابط ويضعه في حسبانهم، بجانب الملامح المعنية الأخرى للموقف: كيف يبدو المرضى؟ ما الذي ترغب الممرضة في قوله؟ ما الذي تقوله تقارير الحالة؟، وهكذا. كان كل ما يتطلبه الأمر وجود لافتة واحدة ظاهرة أمام أعين الأطباء حين يدخلون غرفة الفحص، مذكِّرة إياهم بالرابط، لتغيير سلوكهم بشكل مبدع.[١١١]

وبجانب ذلك، وبناء على بيانات الدراسة، يبدو أنه قد صارت لدينا إجابة عن السؤال المتعلق بالماهية الحقيقية للأطباء في قرارة أنفسهم؛ فهم يبدون (١) أفرادًا

يهتمون بمساعدة الآخرين ومحفزين جدًّا لتحسين صحة مرضاهما و (٢) ليسوا من النوع الذي يجب أن نقلق بشأن تحقيق أغراضه على حساب مرضاهم.

ورغم أن أول هذه الاستنتاجات يبدو صحيحًا، فإن الدراسة التي أجريت في جامعة كارنيجي ميلون، تثير الشك في الاستنتاج الثاني. وهو يتعلق بممارسة أخرى تم تحذير الأطباء من خلالها من تعريض مصالح مرضاهم للخطر. تقدم الشركات المتخصصة في مجالات الصحة هدايا للأطباء بشكل مستمر - أبرزها شركات الصيادلة، وكذلك مصانع الأجهزة الطبية - على هيئة وجبات بيتزا لموظفيها، أو غداء وعشاء لأنفسهم، أو رحلات مدفوعة التكاليف لحضور المؤتمرات، أو عقود بحثية واستشارية، أو رسوم مالية للتدريس أو التحدث في المؤتمرات، بل مقابل المشاركة أيضًا في المؤتمرات الجماعية الخاصة بالمنتجات عبر الهاتف. والدليل على أن هذه الهدايا والمنح تؤثر على رد الأطباء للخدمات بوصف أو اعتماد المنتجات التي تعزز من رفاهية الجهات الداعمة لمجال الصحة بدلًا من مرضاهم ليس بالدليل الضعيف. ورغم ذلك الدليل والتحذيرات المصاحبة له، فإن العديد من الأطباء يستمرون في التمتع بمزايا مناصبهم الإضافية التي تعرض المرضى للخطر، حتى حين يعرفون عواقبها المحفوفة بالمشكلات.

ما الذي يحدث هنا؟ كيف يمكن أن يتصرف الأطباء وفقًا لمصالح مرضاهم أكثر من مصلحتهم هم في دراسة غسل اليدين، لكن العكس هو الذي يطبق في حالة تلقي الهدايا؟ قد تكون مسألة غسل اليدين تصرفًا قليل التكلفة نسبيًّا مقارنة بالفوائد الناتجة عن رفض الخدمات التي تدعم مجال الصحة، وفي إطار مثل هذه القرارات ذات القيم العليا، فإن المصلحة الذاتية هي التي تفوز، كما قد يحدث في أي جماعة من الأشخاص. قد يكون هذا صحيحًا؛ فالأطباء بشر على أية حال. لكن قاعدة تبادل المنفعة، توضح أن هؤلاء الذين يقدمون العطاء أولًا *ملزمون* برده في المقابل، واستنتاجات دراسة جامعة كارنيجي ميلون تقدم نظرة أقل التباسًا وأكثر تحديدًا.

بدأت الدراسة التي أجريت على ٣٠١ طبيب مقيم في الولايات المتحدة الأمريكية بسؤال سديد: ما الذي قد يجعل الأطباء يصبحون أكثر تقبلًا للخدمات المتعلقة بدعم الصناعة؟ وقد سئلت مجموعة من الأطباء ببساطة في دراسة استطلاع إلكترونية عما إذا كان تلقي الهدايا والمكافآت أمرًا مقبولًا، وإلى أي مدى يكون كذلك. في تحليل الباحثين، وجد خُمس الأطباء تقريبًا (٢١,٧٪) أن الطريقة مقبولة. لكن حين سئلت المجموعة الثانية السؤال ذاته، مسبوقًا بعناصر تحقق في مدى التضحية التي بذلوها شخصيًّا وماليًّا ليحصلوا على درجة الدكتوراه في الطب، اعتقد نصفهم

تقريبًا (٤٧,٥٪) أن تلقي الهدايا أمر مقبول. وأخيرًا، حين تم تذكير مجموعة ثالثة بتضحياتهم السابقة بالطريقة نفسها وسئلوا عما إذا كانت الموارد التي وفروها سابقًا قد بررت تلقيهم للهدايا، رأي الأغلبية (٦٠,٣٪) أن هذه الطريقة مقبولة.

ما الذي علينا أن نستخلصه من هذه النتائج؟ بالنسبة إليَّ، فإنني استخلصت نتائج عديدة، بما فيها نتيجة ملهمة تفيد أنه رغم وجود أقلية سوية (قد تكون كلمة غير سوية هي الصفة الأفضل هنا) اعتقدت أن تلقي الهدايا أمر مقبول، فإن أغلب الأطباء وجدوه خيارًا لا يستحق العناء. ومع ذلك، فإن الأطباء الذين تم توجيه تركيزهم بطريقة الإقناع المسبق على المساهمات الكبرى التي قدموها إلى منظومة الرعاية الصحية أصبحوا أكثر رغبة بكثير في الاستفادة بعوائد ضخمة منها. وتتضمن هذه النتيجة - بجانب الحقيقة التي تفيد بأن الأسس المنطقية المبنية على مبدأ تبادل المنفعة جعلت الأغلبية يتبنون فكرة تلقي الهدايا - وهو الدور المؤقت والظاهري لعملية تبادل المنفعة كأحد الأسباب الرئيسية هنا. وفي النهاية، أفادتني النتائج بأن الإجابة عن الاستفسار حول إذا ما كان الأطباء، كمجموعة، يخدمون مصلحة مرضاهم أم مصالحهم الشخصية ... هي نعم. فكلتا المصلحتين، تعتمدان على تركيز انتباههم حينها. وهذا استنتاج ينطبق على أشخاص غير الأطباء تمامًا، فأولويات الأطباء المرنة تفيدنا كثيرًا في تفسير طريقة عمل الشواغل الرئيسية لدينا جميعًا.

- —— -

وبهذا الاستنتاج الملائم نختتم هذا الكتاب: فإلى حد كبير، فإن *ماهيتنا* فيما يتعلق باتخاذ أي قرار هي التي تحدد *مكانتنا*، وذلك في اللحظة التي تسبق اتخاذ القرار بالضبط. ويمكن توجيهنا نحو هذه اللحظة المتميزة من خلال الدلائل (المتعلقة باتخاذ القرار) التي نواجهها بشكل عشوائي في بيئاتنا اليومية؛ أو، وهو الأهم، من خلال الدلائل التي يضعها المتواصل المطلع بشكل مدروس؛ أو من أجل تأثير أفضل وأكثر دوامًا، من خلال الدلائل التي قمنا بتخزينها في عقولنا لترسلنا باستمرار نحو الاتجاهات المرغوب فيها. وفي جميع الأحوال، تكون اللحظة الناشئة سابقة الإقناع. فسواء كنا حذرين من تلك العملية الضمنية، أو منجذبين إلى الإمكانات التي تضعها أمامنا، أو كليهما، فسنكون محقين في الاعتراف بقوتها العظيمة، وحكماء في رغبتنا في فهم طرق عملها الداخلية.[١١٢]

المراجع

2011 *National Business Ethics Survey: Workplace Ethics in Transition.* Washington, DC: Ethics Resources Center.

Able, S., and G. Stasser. 2008. "Coordination Success and Interpersonal Perceptions: Matching Versus Mismatching." Journal of *Personality and Social Psychology* 95: 576 -92.

Ackerman, J. M., C. C. Nocera, and J. A. Bargh. 2010. "Incidental Hap-tic Sensations Influence Social Judgments and Decisions." *Science* 328: 1712 -15.

Acohido, B. 2013. "Fraudsters Swamp Web with Bogus IRS Emails." *Arizona Republic* (Phoenix) (April 17), A13.

Adamo, S. H., M. S. Cain, and S. R. Mitroff. 2013. "Self-Induced Attentional Blink: A Cause of Errors in Multiple-Target Search." *Psychological* Science 24: 2569 -74.

Adarves-Yorno, I., S. A. Haslam, and T. Postmes. 2008. "And Now for Something Completely Different? The Impact of Group Membership on Perceptions of Creativity." *Social Influence* 3: 248 -66.

Aday, S., S. Livingston, and M. Hebert 2005. "Embedding the Truth: A Cross-Cultural Analysis of Objectivity and Television Coverage of the Iraq War." *Press/Politics* 10: 3 -21.

Ahktar, S., R. Faff, and B. Oliver. 2011. "The Asymmetric Impact of Consumer Sentiment Announcements on Australian Foreign Exchange Rates." *Australian Journal of Management* 36: 387 -403.

Akerlof, G. A., and R. J. Shiller. 2015. *Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Alba, J. W., and H. Marmorstein. 1987. "The Effects of Frequency Knowledge on Consumer Decision Making." *Journal of Consumer Research* 14: 14 -25.

Algoe, S. B., 2012. "Find, Remind, and Bind: The Functions of Gratitude in Everyday Relationships." *Social and Personality Psychology Compass* 6: 455 -69.

Algoe, S. B., S. L. Gable, and N. Maisel. 2010. "It"s the Little Things: Everyday Gratitude as a Booster Shot for Romantic Relationships." *Personal Relationships* 17: 217 -33.

Allen, M. P., S. K. Panian, and R. E. Lotz. 1979. "Managerial Succession and Organizational Performance: A Recalcitrant Problem Revisited." *Administrative Science Quarterly* 24: 167 -80.

Alter, A. L. 2013. "The Benefits of Cognitive Disfluency." *Current Directions in Psychological Science* 22: 437 -42.

Alter, A. L., and D. M. Oppenheimer. 2006. "Predicting Short-Term Stock Fluctuations by Using Processing Fluency." Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA 103: 9369 -72.

———. 2009. "Uniting the Tribes of Fluency to Form a Metacognitive Nation." *Personality and Social Psychology Review* 13: 219 -35.

Alter, A. L., D. M. Oppenheimer, N. Epley, and R. N. Eyre. 2007. "Overcoming Intuition: Metacognitive Difficulty Activates Analytic

Reasoning." *Journal of Experimental Psychology: General* 136: 569 -76.

Ambrose, M. L., A. Arnaud, and M. Schminke. 2008. "Individual Moral Development and Ethical Climate." *Journal of Business Ethics* 77: 323 -33.

Ames, D. L., A. C. Jenkins, M. R. Banaji, and J. P. Mitchell. 2008. "Taking Another Person"s Perspective Increases Self-Referential Neural Processing." *Psychological Science* 19: 642 -44.

Anderson, B. A., P. A. Laurent, and S. Yantis. 2013. "Reward Predictions Bias Attentional Selection." *Frontiers in Human Neuroscience* 7: 262. doi:10.3389/fnhum.2013.00262.

Anderson, C. A. 1982. "Inoculation and Counter-Explanation: Debiasing Techniques in the Perseverance of Social Theories." *Social Cognition 7*: 126 -39.

Anderson, C. A., and K. E. Dill. 2000. "Video Games and Aggressive Thoughts, Feelings, and Behavior in the Laboratory and in Life." Journal of Personality and Social Psychology 78: 772 -90.

Anderson, C. A., and E. S. Sechler. 1986. "Effects of Explanation and Counterexplanation on the Development and Use of Social Theories." *Journal of Personality and Social Psychology* 50: 24 -34.

Anderson, C. A., N. L. Carnagey, M. Flannagan, A. J. Benjamin, J. Eubanks, and J. Valentine. 2004. "Violent Video Games: Specific Effects of Violent Content on Aggressive Thoughts and Behavior." *Advances in Experimental Social Psychology* 36: 199 -249.

Anderson, J. C. 2013. "Experts Warn Against Giving Cybercriminals the Opening They Seek." *Arizona Republic* (Phoenix) (April 15), A1, A3.

Anderson, M. 2014. *After Phrenology: Neural Reuse and the Interactive Brain.* Cambridge, MA: MIT Press.

Aramovich, N. P., B. L. Lytle, and L. J. Skitka. 2012. "Opposing Torture: Moral Conviction and Resistance to Majority Influence." *Social Influence* 7: 21 -34.

Ardrey, R. 1961. *African Genesis*. New York: Atheneum Publishers.

Ariely, D., G. Loewenstein, and D. Prelec. 2003. "Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences." *Quarterly Journal of Economics* 118: 73 -105.

Armel, K. C., A. Beaumel, and A. Rangel. 2008. "Biasing Simple Choices By Manipulating Relative Visual Attention." *Judgment and Decision Making:* 396 -403.

Armitage, C. J., and M. Connor. 2001. "Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A Meta-Analytic Review." *British Journal of Social Psychology* 40: 471 -99.

Armstrong, J. S. 2010. Persuasive Advertising. London: Palgrave Macmillan.

Aron, A., E. N. Aron, M. Tudor, and G. Nelson. 1991. "Self-Relationships as Including Other in the Self." *Journal of Personality and Social Psychology* 60: 241 -53.

Aron, A., E. Melinat, E. N. Aron, R. D. Vallone, and R. J. Bator. 1997. "The Experimental Generation of Interpersonal Closeness: A Procedure and Some Preliminary Findings." *Personality and Social Psychology Bulletin* 23: 363 -77.

Asp, E., K. Manzel, B. Koestner, C. A. Cole, N. Denburg, and D. Tranel. 2012. "A Neuropsychological Test of Belief and Doubt: Damage to Ventromedial Prefrontal Cortex Increases Credulity for Misleading Advertising." *Frontiers in Neuroscience* 6 (July). doi:10.3389/fnins.2012.00100.

Atalay, A. S., Bodur, H. O., and D. Rasolofoarison. 2012. "Shining in the Center: Central Gaze Cascade Effect on Product Choice." *Journal of Consumer Research* 39: 848 _56.

Ayton, P., S. Murray, and J. A. Hampton. 2011. "Terrorism, Dread Risks, and Bicycle Accidents. International Conference on Behavioral Decision Making," The Interdisciplinary Center, Herzliya, Israel, May 30 _June 1, 2011.

Bailenson, J. N., S. Iyengar, N. Yee, and N. A. Collins. 2008. "Facial Similarity Between Voters and Candidates Causes Influence." *Public Opinion Quarterly* 72: 935 _61.

Baimel, A., R. L. Severson, A. S. Baron, and S. A. J. Birch. 2015. "Enhancing "Theory of Mind" Through Behavioral Synchrony." *Frontiers in Psychology* 6: 870. doi:10.3389/fpsyg.2015.00870.

Balancher, S., Y. Liu, and A. Stock. 2009. "An Empirical Analysis of Scarcity Strategies in the Automobile Industry." *Management Science* 10: 1623 _37.

Ball, P. 2010. *The Music Instinct: How Music Works and Why We Can"t Do Without It.* New York: Oxford University Press.

Balliet, D., J. Wu, and C. K. W. De Dreu. 2014. "Ingroup Favoritism in Cooperation: A Meta_Analysis." *Psychological Bulletin* 140: 1556 _81.

Banderet, L. E., J. W. Stokes, R. Francesconi, D. M. Kowal, and P. Naitoh. 1981. "Artillery Teams in Simulated Sustained Combat: Performance and Other Measures." In *The Twenty_Four Hour Workday: Proceedings of a Symposium on Variations in Work_Sleep Schedules.* Edited by L. C. Johnson, D. I. Tepas, W. P. Colquhon, and M. J. Colligan. DHHS publication no. 81 _127) Washington, DC: US Government Printing Office, 81 _127.

Bannan, N, ed. 2012. *Music, Language, and Human Evolution*. New York: Oxford University Press.

Bargh, J. A., M. Chen, and L. Burrows. 1998. "Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action." *Journal of Personality and Social Psychology* 71: 230 -44.

Bargh, J. A., P. M. Gollwitzer, A. Lee-Chai, K. Barndollar, and R. Trötschel. 2001. "The Automated Will: Nonconscious Activation and Pursuit of Behavioral Goals." *Journal of Personality and Social Psychology* 81: 1014 -27.

Bargh, J. A., Lombardi, W. J., and E. T. Higgins. 1988. "Automaticity of Chronically Accessible Constructs in Person X Situation Effects on Person Perception: It"s Just a Matter of Time." *Journal of Personality and Social Psychology* 55: 599 -605.

Barlow, F. K., S. Paolini, A. Pedersen, M. J. Hornsey, H. R. M. Radke, J. Harwood, M. Rubin, and C. G. Sibley. 2012. "The Contact Caveat: Negative Contact Predicts Increased Prejudice More Than Positive Contact Predicts Reduced Prejudice." *Personality and Social Psychology Bulletin* 37: 1629 -43.

Barnard, P. J., S. Scot, J. Taylor, J. May, and W, Knightley. 2004. "Paying Attention to Meaning." Psychological Science 15: 179 -86.

Baron-Cohen, S. 1995. *Mindblindness: An Essay on Autism and Theory of Mind.* Cambridge, MA: MIT Press.

Barthel, J. 1976. *A Death in Canaan*. New York: Dutton.

Baumeister, R. F., E. Bratslavsky, C. Finkenauer, K. D. Vohs. 2001. "Bad Is Stronger Than Good." *Review of General Psychology* 5: 323 -70.

Baumeister, R. J., E. J. Masicampo, K. D. Vohs. 2011. "Do Conscious Thoughts Cause Behavior?" A*nnual Review of Psychology* 62: 331 ـ61.

Bauml, K-H. 2002. "Semantic Generation Can Cause Episodic Forgetting." *Psychological Science* 13: 356 ـ60.

Bayer, U. C, A. A. Achzinger, P. M. Gollwitzer, and G. B. Moskowitz. 2009. "Responding to Subliminal Cues: Do If-Then Plans Facilitate Action Preparation and Initiation Without Conscious Intent? *Social Cognition* 27: 183 ـ201.

Bayer, U. C., and P. M. Gollwitzer. 2007. "Boosting Scholastic Test Scores by Willpower: The Role of Implementation Intentions." *Self and Identity* 6: 1 ـ19.

Beck, R. 2011. "CEO Pay Tops Pre-Recession Levels." *Arizona Republic* (Phoenix) (May 7) D1, D4.

Becker, G. S. 1968. "Crime and Punishment: An Economic Approach." *Journal of Political Economy* 76: 169 ـ217.

Becker, J. 2014. *Forcing the Spring: Inside the Fight for Marriage Equality. N*ew York: Penguin Press.

Belmi, P., and J. Pfeffer. 2015. "How "Organization" Can Weaken the Norm of Reciprocity: The Effects of Attributions for Favors and a Calculative Mindset." Academy of Management Discoveries 1: 93 ـ113.

Berkowitz, L. 1972. "Social Norms, Feelings and Other Factors Affecting Helping Behavior and Altruism." In A*dvances in Experimental Social Psychology.* Vol. 6. Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, 63 ـ108.

Bernieri, F. J. 1988. "Coordinated Movement and Rapport in Teacher- Student Interactions." *Journal of Nonverbal Behavior* 12: 120 -38.

Bhatia, S. 2013. "Associations and the Accumulation of Preference." *Psychological Review* 120: 522 -43.

Bilalic, M., P. McLeod, and F. Gobet, 2010. "The Mechanism of the Einstellung (Set) Effect: A Pervasive Source of Cognitive Bias." *Current Directions in Psychological Science* 19: 111 -15.

Birnbaum, R. 1989. "Presidential Succession and Institutional Functioning in Higher Education." *Journal of Higher Education* 60: 123 -35.

Bischoff, S. J., K. B. DeTienne, and B. Quick. 1999. "Effects of Ethical Stress on Employee Burnout and Fatigue: An Empirical Investigation." *Journal of Health and Human Services Administration* 21: 512 -32.

Blackmore, S. J. 1986. *The Adventures of a Parapsychologist*. Buffalo, NY: Prometheus Books.

———. 1997. "Probability Misjudgment and Belief in the Paranormal: A Newspaper Survey." *British Journal of Psychology* 88: 683 -89.

Blagrove, M. 1996. "Effects of Length of Sleep Deprivation on Interrogative Suggestibility." *Journal of Experimental Psychology*: Applied 2: 48 -59.

Blankenship, K. L., D. T. Wegener, and R. A. Murray. 2012. "Circumventing Resistance: Using Values to Indirectly Change Attitudes." *Journal of Personality and Social Psychology* 103: 606 -21.

Blankenship, K. L., D. T. Wegener, and R. A. Murray. 2015. "Values, Inter_Attitudinal Structure, and Attitude Change: Value Accessibility Can Increase a Related Attitude"s Resistance to Change." Personality and Social Psychology Bulletin 4: 1739 _50.

Blanton, H., L. B. Snyder, E. Strauts, J. G. Larson. 2014. "Effect of Graphic Cigarette Warnings on Smoking Intentions in Young Adults." *PLoS ONE* 9, no. 5: e96315. doi:10.1371/journal.pone.0096315.

Bock, L. 2015. *Work Rules*! New York: Twelve. Hachette Book Group.

Boer, D., R. Fischer, M. R., Strack, M. H. Bond, E. Lo, and J. Lam. 2011. "How Shared Preferences in Music Create Bonds Between People: Values as the Missing Link." *Personality and Social Psychology Bulletin* 37: 1159 _71.

Boland, W. A., M. Brucks, and J. H. Nielsen. 2012. "The Attribute Carryover Effect: What the "Runner_Up" Option Tells Us about Consumer Choice Processes." *Journal of Consumer Research* 38: 872 _85.

Bolkan, S. S., and P. A. Anderson. 2009. "Image Induction and Social Influence: Explication and Initial Tests. *Basic and Applied Social Psychology* 31: 317 _24.

Bomey, N. 2015. "Volkswagen Sales Tepid as Scandal Affects Perception." *Arizona Republic* (Phoenix) (October 2), B3.

Bond, C. F., Jr. 1985. "The Next_In_Line Effect: Encoding or Retrieval Deficit?" *Journal of Personality and Social Psychology* 48: 853 _62.

Bonneville_Roussy, A., P. J. Rentfrow, J. Potter, and M. K. Xu, 2013. Music through the Ages: Trends in Musical Engagement and Prefer-

ences from Adolescence through Middle Adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology* 105: 703 -17.

Boorstin, D. J. 1962. *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Vintage Books.

Borgida, E., C. Conner, and L. Manteufal. 1992. "Understanding Living Kidney Donation: A Behavioral Decision-Making Perspective." In *Helping and Being Helped,* Edited by S. Spacapan and S. Oskamp. Newbury Park, CA: Sage, 183 -212.

Borysenko, K. 2015. "What Was Management Thinking? The High Cost of Employee Turnover." TLNT (April 22). www.eremedia.com/tlnt/what-was -leadership-thinking-the-shockingly-high-cost-of-employee-turnover.

Bouchard, T. J., N. L. Segal, A. Tellegen, M. McGue, M. Keyes, and R. Krueger. 2003. "Evidence for the Construct Validity and Heritability of the Wilson-Paterson Conservatism Scale: A Reared-Apart Twins Study of Social Attitudes." *Personality and Individual Differences* 34: 959 -69.

Bourgeois, M. J. 2002. "Heritability of Attitudes Constrains Dynamic Social Impact." *Personality and Social Psychology Bulletin* 28: 1063 -72.

Boushey, H., and S. J. Glynn. 2012. *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*. Washington, DC: Center for American Progress (November 16). www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/11/16/44464 /there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees.

Boyce, C. J., A. M. Wood, J. Banks, A. E. Clark, and G. D. A. Brown. 2013. "Money, Well-Being, and Loss Aversion: Does an Income

Loss Have a Greater Effect on Well-Being Than an Equivalent Income Gain?" *Psychological Science* 24: 2557 -62.

Boydstun, A. E. 2013. *Making the News: Politics, The Media, and Agenda Setting.* Chicago: University of Chicago Press.

Boyle, J. 2008. *The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind.* New Haven, CT: Yale University Press.

Bradley, M. M. 2009. "Natural Selective Attention: Orienting and Emotion." *Psychophysiology* 46: 1 -11.

Brandstätter, V., A. Lengfelder, and P. M. Gollwitzer. 2001. "Implementation Intentions and Efficient Action Initiation." *Journal of Personality and Social Psychology* 81: 946 -60.

Brandt, M. J., and C. Reyna. 2011. "The Chain of Being: A Hierarchy of Morality." *Perspectives on Psychological Science* 6: 428 -46.

Brendl, C. M., A. Chattopadhyay, B. W. Pelham, and M. R. Carvallo. 2005. "Name Letter Branding: Valence Transfers When Product Specific Needs Are Active." *Journal of Consumer Research* 32: 405 -15.

Brenner, M. 1973. "The Next-In-Line Effect." *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 12: 320 -23.

Bridwell, D. A., and R. Srinivasan. 2012. "Distinct Attention Networks for Feature Enhancement and Suppression in Vision." *Psychological Science* 23: 1151 -58.

Brinol, P., M. Gasco, R. E. Petty, and J. Horcajo. 2013. "Treating Thoughts as Material Objects Can Increase or Decrease Their Impact on Evaluation. *Psychological Science* 24: 41 -47.

Bronzaft, A. L. 1981. "The Effect of a Noise Abatement Program on Reading Ability." *Journal of Environmental Psychology* 1: 215 -22.

Bronzaft, A. L., and McCarthy 1975. "The Effect of Elevated Train Noise on Reading Ability." *Environment and Behavior* 7: 517 -28.

Brown, C. M., and A. R. McConnell. 2009. "When Chronic Isn"t Chronic: The Moderating Role of Active Self-Aspects." *Personality and Social Psychology Bulletin* 35: 3 -15.

Brown, I., P. Sheeran, and M. Reuber. 2009. "Enhancing Antiepileptic Drug Adherence: A Randomized Controlled Trial." *Epilepsy and Behavior* 16: 634 -39.

Brown, J. L., K. D. Drake, and L. Wellman. 2015. "The Benefits of a Relational Approach to Corporate Political Activity: Evidence From Political Contributions to Tax Policymakers." *Journal of the American Taxation Association* 37: 69 -102.

Bryan, C. J., G. M. Walton, T. Rogers, and C. S. Dweck. 2001. "Motivating Voter Turnout by Invoking the Self." *Proceedings of the National Academy of Sciences.* doi:10.1073/pnas.1103343108.

Buchan, N. R., M. B. Brewer, G. Grimalda, R. K. Wilson, E. Fatas, and M. Foddy. 2011. "Global Social Identity and Global Cooperation." *Psychological Science* 22: 821 -28.

Bukowski, W. M., B. Hoza, and M. Boivin. 1994. "Measuring Friendship Quality During Pre- and Early Adolescence: The Development and Psychometric Properties of the Friendship Qualities Scale." *Journal of Social and Personal Relationships* 11: 471 -84.

Buonomano, D. 2011. *Brain Bugs*. New York: W. W. Norton.

Burger, J. M., N. Messian, S. Patel, A. del Prado, and C. Anderson. 2004. "What a Coincidence! The Effects of Incidental Similarity on

Compliance." *Personality and Social Psychology Bulletin* 30: 35 -43.

Burgoon, M., E. Alvaro, J. Grandpre, and M. Voulodakis. 2002. "Revisiting the Theory of Psychological Reactance." In T*he Persuasion Handbook: Theory and Practice.* Edited by J. P. Dillard and M. Pfau. Thousand Oaks, CA: Sage, 213 -32.

Burks, S. V., and E. L. Krupka. 2012. "A Multimethod Approach to Identifying Norms and Normative Expectations Within a Corporate Hierarchy: Evidence from the Financial Services Industry." *Management Science* 58: 203 -17.

Burnkrant, R. E., and H. R. Unnava. 1989. "Self-Referencing: A Strategy for Increasing Processing of Message Content." *Personality and Social Psychology Bulletin* 15: 628 -38.

Burnstein, E., C. Crandall, and S. Kitayama. 1994. "Some Neo-Darwinian Decision Rules for Altruism: Weighing Cues for Inclusive Fitness as a Function of the Biological Importance of the Decision." *Journal of Personality and Social Psychology* 67: 773 -89.

Burrus, J., and K. D. Mattern. 2010. "Equity, Egoism and Egocentrism: The Formation of Distributive Justice Judgments." *Basic and Applied Social Psychology* 32: 155 -64.

Busemeyer, J. R., and Z. Wang. 2015. "What Is Quantum Cognition, and

How Is It Applied to Psychology?" *Current Directions in Psychological Science* 24: 163 -69.

Busemeyer, J. R., E. M. Pothos, R. Franco, and J. S. Trueblood. 2001. "A Quantum Theoretical Explanation for Probability Judgment Errors." *Psychological Review* 118: 193 -218.

Buttleman, D., and R. Bohm. 2014. "The Ontogeny of the Motivation That Underlies In-Group Bias." *Psychological Science* 25: 921 -27.

Cacioppo, J. T., J. R. Priester, and G. G. Berntson. 1993. "Rudimentary Determinants of Attitudes: II. Arm Flexion and Extension Have Differential Effects on Attitudes." *Journal of Personality and Social Psychology* 65: 5 -17.

Cadinu, M. R., and M. Rothbart. 1996. "Self-Anchoring and Differentiation Processes in the Minimal Group Setting." *Journal of Personality and Social Psychology* 70: 666 -77.

Cai, H., Y. Chen, and H. Fang. 2009. "Observational Learning: Evidence from a Randomized Natural Field Experiment." *American Economic Review* 99: 864 -82.

Cameron, C. D., J. L. Brown-Iannuzzi, and B. K. Payne. 2012. "Sequential Priming Measures of Implicit Social Cognition: A Meta-Analysis of Associations with Behavior and Explicit Attitudes." *Personality and Social Psychology Review* 16: 330 -50.

Campbell, M. C. 1995. "When Attention-Getting Advertising Tactics Elicit Consumer Inferences of Manipulative Intent: The Importance of Balancing Benefits and Investments." *Journal of Consumer Psychology* 4: 225 -54.

Campbell, M. C., and C. Warren. 2012. "A Risk of Meaning Transfer: Are Negative Associations More Likely to Transfer Than Positive Associations?" *Social Influence* 7: 172 -92.

Cappella, J. N. 1997. "Behavioral and Judged Coordination in Adult Informal Social Interactions: Vocal and Kinesic Indicators." *Journal of Personality and Social Psychology* 72: 119 -31.

Carnegie, D. 2009. *How to Win Friends and Influence People.* Reissue ed. New York: Simon & Schuster.

Carr, P. B., and G. M. Walton. 2014. "Cues of Working Together Fuel Intrinsic Motivation." *Journal of Experimental Social Psychology* 53: 169 -84.

Carlson, K. A., M. G. Meloy, and E. G. Miller. 2013. "Goal Reversion in Consumer Choice." *Journal of Consumer Research* 39: 918 -30.

Carstensen, L. L., B. Turan, S. Scheibe, N. Ram, H. Ersner-Hershfield, G. R. Samanez-Larkin, K. P. Brooks, and J. R. Nesselroade. 2011. "Emotional Experience Improves with Age: Evidence Based On over 10 Years of Experience Sampling." *Psychology and Aging* 26: 21 -33.

Carter, T. J., M. J. Ferguson, and R. R. Hassin. 2011. "A Single Exposure to the American Flag Shifts Support Toward Republicanism Up to 8 Months Later." *Psychological Science* 22, no. 8: 1011 -18.

Carver, C. S., R. J. Ganellen, W. J., Froming, and W. Chambers. 1983. "Modeling: An Analysis in Terms of Category Accessibility." *Journal of Experimental Social Psychology* 19: 403 -21.

Cavicchio, F., D. Melcher, and M. Poesio. 2014. "The Effect of Linguistic and Visual Salience in Visual World Studies." *Frontiers in Psychology* 5: 176.

Ceci, S. J., D. K. Ginther, S. Kahn, and W. M. Williams, 2014. "Women in Academic Science: A Changing Landscape." *Psychological Science in the Public Interest* 15: 72 -141.

Ceci, S. J., and W. M. Williams. 2010. "Sex Differences in Math-Intensive Fields." *Current Directions in Psychological Science* 19: 275 -79.

Ceci, S. J., W. M. Williams, and S. M. Barnett. 2009. "Women"s Under-representation in Science: Sociocultural and Biological Considerations." *Psychological Bulletin* 135: 218 -61.

Cervone, D. 1989. "Effects of Envisioning Future Activities on Self- Efficacy Judgments and Motivation: An Availability Heuristic Interpretation." *Cognitive Therapy and Research* 13: 247 -61.

Chagnon, N. A., and P. E. Bugos. 1979. "Kin Selection and Conflict: An Analysis of a Yanomamö Ax Fight." In *Evolutionary Biology and Human Social Behavior*. Edited by N. A. Chagnon and W. Irons. North Scituate, MA: Duxbury Press, 213 -38

Chaiken, S., and A. H. Eagly. 1983. "Communication Modality as a Determinant of Persuasion: The Role of Communicator Salience." *Journal of Personality and Social Psychology* 45: 241 -56.

Chambers, J. R. 2011. "Why the Parts Are Better (or Worse) Than the Whole: The Unique-Attributes Hypothesis." *Psychological Science* 21: 68 -275.

Chambers, J. R., R. B. Schlenker, and B. Collisson. 2013. "Ideology and Prejudice: The Role of Value Conflicts." *Psychological Science* 24: 140 -49.

Chan, E., and J. Sengupta. 2010. "Insincere Flattery Actually Works: A Dual Attitudes Perspective." *Journal of Marketing Research* 47: 122 -33.

Charpak, G., and H. Broch. 2004. *Debunked!* Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Chein, Y-W., D. T. Wegener, R. E. Petty, and C-C Hsiao. 2014. "The Flexible Correction Model: Bias Correction Guided by Naïve Theories of Bias." *Social and Personality Psychology Compass* 8/6: 275 -86.

Chen, X., and Latham, G. P. 2014. "The Effect of Priming Learning vs. Performance Goals on a Complex Task." *Organizational Development and Human Decision Processes* 125: 88 ـ97.

Chernev, A., and S. Blair. 2015. "Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility." *Journal of Consumer Research* 41, 1412 ـ25.

Cheung, T. T. L., M. Gillebaart, F. Kroese, and D. De Ridder. 2014. "Why Are People with High Self-Control Happier? The Effect of Trait Self- Control on Happiness as Mediated by Regulatory Focus." *Frontiers in Psychology* 5. doi:10.3389/fpsyg.2014.00722.

Child, L. 2012. "A Simple Way to Create Suspense." *Opinionator (blog). New York Times* (December 8), http://opinionator.blogs.nytimes .com/2012/12/08/a-simple-way-to-create-suspense/?_r=0.

Chugani, S., J. E. Irwin, and J. P. Redden. In press. "Happily Ever After: The Effect of Identity-Consistency on Product Satiation." *Journal of Consumer Research.*

Cialdini, R. B. 2009. *Influence: Science and Practice.* 5th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Cialdini, R. B., C. A. Kallgren, and R. R. Reno. 1991. "A Focus Theory of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human Behavior." In *Advances in Experimental Social Psychology.* Vol. 24. Edited by M. Zanna. New York: Academic Press, 201 ـ34.

Cialdini, R. B., Y. J. Li, and A. Samper. In preparation. "The Varied Internal Costs of Unethical Leadership: Performance Decrements, Turnover Intentions, and the Selective Attrition Effect."

Cialdini, R.B., S. L. Brown, B. P. Lewis, C. Luce, S. L. Neuberg. 1997. "Reinterpreting the Empathy-Altruism Relationship: When

One into One Equals Oneness." *Journal of Personality and Social Psychology* 73: 481 -94.

Cialdini, R.B., W. Wosinska, D. W. Barrett, J. Butner, and M. Gornik-Durose. 1999. "Compliance with a Request in Two Cultures: The Differential Influence of Social Proof and Commitment/Consistency on Collectivists and Individualists." Personality and Social Psychology Bulletin 25: 1242 -53.

Cirelli, L. K., K. M. Einarson, and L. J. Trainor. 2014, "Interpersonal Synchrony Increases Prosocial Behavior in Infants." *Developmental Science* 17: 1003 -11.

Claessens, A., and C. Dowsett. 2014. "Growth and Changes in Attention Problems, Disruptive Behavior, and Achievement from Kindergarten to Fifth Grade." *Psychological Science* 25: 2241 -51.

Clark, C., and P. Sörqvist. 2012. "A 3-Year Update on the Influence of Noise on Performance and Behavior." *Noise Health* 14: 292 -96.

Clarkson, J. J., Z. L. Tormala, and D. D. Rucker. 2011. "Cognitive and Affective Matching Effects in Persuasion: An Amplification Perspective." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1415 -27.

Coghlan, T. 2015. "Holocaust Survivor Lord Weidenfeld Rescues Syrian Christians." *Times* (London) (July 14). A30.

Cohen, B. 1963. *The Press and Foreign Policy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Cohen, D., and A. Gunz. 2002. "As Seen by the Other. . . : Perceptions of the Self in the Memories and Emotional Perceptions of Easterners and Westerners." *Psychological Science* 13: 55 -59.

Cohen, G. L., J. Garcia, N. Apfel, and A. Master. 2006. "Reducing the Racial Achievement Gap: A Social-Psychological Intervention." *Science* 313: 1307 -10.

Cohen, R. 1972. "Altruism: Human, Cultural, or What?" *Journal of Social Issues* 28: 39 -57.

Coleman, N. V., and P. Williams. 2015. "Looking for My Self: Identity-Driven Attention Allocation." *Journal of Consumer Psychology* 25: 504 -11.

Coman, A., D. Manier, and W. Hirst. 2009. "Forgetting the Unforgettable through Conversation." *Psychological Science* 20: 627 -33.

Combs, D. J. Y., and P. S. Keller. 2010. "Politicians and Trustworthiness: Acting Contrary to Self-Interest Enhances Trustworthiness." *Basic and Applied Social Psychology* 32: 328 -39.

Condon, J. W., and W. D. Crano. 1988. "Inferred Evaluation and the Relation Between Attitude Similarity and Interpersonal Attraction." *Journal of Personality and Social Psychology* 54: 789 -97.

Connell, P. M., M. Brucks, and J. H. Nielsen. 2014. "How Childhood Advertising Exposure Can Create Biased Product Evaluations That Persist into Adulthood." *Journal of Consumer Research* 41: 119 -34.

Connery, D. S. 1977. *Guilty until Proven Innocent.* New York: Putnum.

Connery, D. S., ed. 1995. *Convicting the Innocent.* Cambridge, MA: Brookline Books.

Conway, P., and J. Peetz. 2012. "When Does Feeling Moral Actually Make You a Better Person? Conceptual Abstraction Moderates Whether Past Moral Deeds Motivate Consistency or Compensatory Behavior." *Personality and Social Psychology Bulletin* 38: 907 -19.

Corning, A., and H. Schuman. 2013. "Commemoration Matters: The Anniversaries of 9/11 and Woodstock." *Public Opinion Quarterly* 77: 433 -54.

Cortell, A. P., R. M. Eisinger, and S. L. Althaus. 2009. "Why Embed? Explaining the Bush Administration"s Decision to Embed Reporters in the 2003 Invasion of Iraq." *American Behavioral Scientist* 52: 657 -77.

Costa, D., and M. Kahn. 2008. *Heroes and Cowards: The Social Face of War*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Cottrell, C. A., S. L. Neuberg, and N. P. Li. 2007. "What Do People Desire in Others? A Sociofunctional Perspective on the Importance of Different Valued Characteristics." *Journal of Personality and Social Psychology* 92: 208 -31.

"Coughing Fits Overcome 200 at Banquet." 1993. S*an Francisco Examiner and Chronicle* (September 12). A16.

Craig, B. 1985. "A Story of Human Kindness." *Pacific Stars and Stripes* (July 30), 13 -16.

Critcher, C. R., and T. Gilovich. 2007. "Incidental Environmental Anchors." *Journal of Behavioral Decision Making* 21: 241 -51.

Cunningham, W. B., M. K. Johnson, C. L. Raye, J. C. Gatenby, J. C. Gore, and M. R. Banaji. 2004. "Separable Neural Components in the Processing of Black and White Faces." *Psychological Science* 15: 806 -13.

Dai, H., K. L. Milkman, and J. Riis. 2014. "The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior." Management Science 10: 2563 -82.

———. 2015. "Put Your Imperfections Behind You: Temporal Landmarks Spur Goal Initiation When They Signal New Beginnings." *Psychological Science* 26: 1927 -36.

Dai, X., K. Wertenbroch, and C. M. Brendel. 2008. "The Value Heuristic in Judgments of Relative Frequency." *Psychological Science* 19: 18 -19.

Dana, J., and G. Loewenstein. 2003. "A Social Science Perspective on Gifts to Physicians from Industry." *Journal of the American Medical Association* 290: 252 -55.

Danziger, S., and R. Ward. 2010. "Language Changes Implicit Associations between Ethnic Groups and Evaluation in Bilinguals." Psychological Science 2: 799 -800.

Darke, P. R., and R. B. Ritchie. 2007. "The Defensive Consumer: Advertising Deception, Defensive Processing, and Distrust." *Journal of Marketing Research* 44: 114 -27.

Darke, P. R., L. T. A. Ashworth, and R. B. Ritchie. 2008. "Damage from Corrective Advertising: Causes and Cures." *Journal of Marketing* 72: 81 - 97.

Dasgupta, N. 2004. "Implicit Group Favoritism, Outgroup Favoritism, and Their Behavioral Manifestations." *Social Justice Research* 17: 143 -69.

Davis, D. 2010. "Lies, Damned Lies, and the Path from Police Interrogation to Wrongful Conviction." In *The scientist and the Humanist: A Festschrift in Honor of Elliot Aronson. Edited by M. H. Gonzales, C. Tavris, and* J. Aronson. New York: Psychology Press, 211 -47.

Davis, D. F., and P. M. Herr. 2014. "From Bye to Buy: Homophones as a Phonological Route to Priming." *Journal of Consumer Research* 40: 1063 - 77.

Davis, K. E., and M. J. Todd. 1985. "Assessing Friendship: Prototypes, Paradigm Cases and Relationship Description." In *Understanding Personal Relationships: An Interdisciplinary Approach.* Edited by S. Duck and D. Perlman. Beverly Hills, CA: Sage, 17 -38.

De Dreu, C. K. W., D. B. Dussel, and F. S. Ten Velden.. 2015. "In Intergroup Conflict, Self-Sacrifice Is Stronger among Pro-Social Individuals, and Parochial Altruism Emerges Especially among Cognitively Taxed Individuals." *Frontiers in Psychology* 6: 572.

De Hoog, N., W. Stroebe, and J. B. F. de Wit. 2008. "The Processing of Fear-Arousing Communications: How Biased Processing Leads to Persuasion." *Social Influence* 3: 84 -113.

De la Rosa, M. D., D. Sanabria, M. Capizzi, and A. Correa. 2012. "Temporal Preparation Driven by Rhythms Is Resistant to Working Memory Interference." *Frontiers in Psychology* 3. doi:10.3389/psyg.2012.0308.

de Waal, F. B. M. 2008. "Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy." *Annual Review of Psychology* 59: 279 -300.

Deaner, R. O., A. V. Khera, and M. L. Platt. 2005. "Monkeys Pay Per View: Adaptive Valuation of Social Images by Rhesus Macaques." *Current Biology* 15: 543 -48.

Deaux, K., and B. Major. 1987. "Putting Gender into Context: An Interactive Model of Gender-Related Behavior." *Psychological Review* 94: 369 -89.

DeBruine, L. M. 2002. "Facial Resemblance Enhances Trust." *Proceedings of the Royal Society, Series* B, 269: 1307 -12.

DeBruine, L. M. 2004. "Resemblance to Self Increases the Appeal of Child Faces to Both Men and Women." *Evolution and Human Behavior* 25: 142 -54.

Dellande, S., and P. Nyer. 2007. "Using Public Commitments to Gain Customer Compliance." *Advances in Consumer Research* 34: 249 -55.

DeSteno, D., R. E. Petty, D. T. Wegener, and D. D. Rucker. 2000. "Beyond Valence in the Perception of Likelihood: The Role of Emotion Specificity." *Journal of Personality and Social Psychology* 78: 397 -416.

DeTienne, K. B., B. R. Agle, J. C. Phillips, M-C. Ingerson. 2012. "The Impact of Moral Stress Compared to Other Stressors on Employee Fatigue, Job Satisfaction, and Turnover: An Empirical Investigation." *Journal of Business Ethics* 110: 377 -91.

Deval, H., S. P. Mantel, F. R. Kardes, and S. S. Posavac. 2013. "How Naïve Theories Drive Opposing Inferences from the Same Information." *Journal of Consumer Research* 39: 1185 -1201.

DeWall, C. N., G. MacDonald, G. D. Webster, C. L. Masten, R. F. Baumeister, C. Powell, D. Combs, D. R. Schurtz, T. F. Stillman, D. M. Tice, N. I. Eisenberger. 2010. "Acetaminophen Reduces Social Pain: Behavioral and Neural Evidence." *Psychological Science* 21: 931 -37.

Deyle, E. 2015. "The Global Retail Theft Barometer." http://lpportal.com /feature_articles/item/3495_the_global_retail_theft_barometer.html.

Dhar, R., and I. Simonson. 1992. "The Effect of the Focus of Comparison on Consumer Preferences." *Journal of Marketing Research* 29: 430 ـ40.

Dhar, R., S. M. Nowlis, S. M., and S. J. Sherman. 1999. "Comparison Effects on Preference Construction." *Journal of Consumer Research 26:* 293 ـ306.

DiDonato, T. E., J. Ulrich, and J. I. Krueger. 2011. "Social Perception as Induction and Inference: An Integrative Model of Intergroup Differentiation, Ingroup Favoritism, and Differential Accuracy." *Journal of Personality and Social Psychology* 100: 66 ـ83.

Diekman, A. B., E. R. Brown, A. M. Johnston, and E. K. Clark. 2010. "Seeking Congruity Between Goals and Roles: A New Look at Why Women Opt Out of Science, Technology, Engineering, and Mathematics Careers." *Psychological Science* 21: 1051 ـ57.

Diener, E., and R. Biswas-Diener. 2009. *Happiness: Unlocking the Secret of Psychological Wealth.* Malden, MA: Blackwell.

Dijker, A. M. J. 2010. "Perceived Vulnerability as a Common Basis of Moral Emotions." *British Journal of Social Psychology* 49: 415 ـ23.

Dijksterhuis, A. 2004. "Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision-Making." *Journal of Personality and Social Psychology* 87, 586 ـ98.

Dijksterhuis, A., and H. Aarts. 2003. "On Wildebeests and Humans: The Preferential Detection of Negative Stimuli." *Psychological Science* 14: 14 ـ18.

———. 2010. "Goals, Attention, and (Un)Consciousness." *Annual Review of Psychology* 61: 467 ـ90.

Dijksterhuis, A., T. L. Chartrand, and H. Aarts. 2007. "Effects of Priming and Perception on Social Behavior and Goal Pursuit." In *Social Psychology and the Unconscious: The Automaticity of Higher Mental Processes*. Edited by J. A. Bargh. Philadelphia: Psychology Press, 51 -132.

Dolinski D., M. Nawrat, and I. Rudak. 2001. "Dialogue Involvement as a Social Influence Technique." *Personality and Social Psychology Bulletin* 27: 1395 -1406.

Dolnik, L., T. I. Case, and K. D. Williams. 2003. "Stealing Thunder as a Courtroom Tactic Revisited: Processes and Boundaries." *Law and Human Behavior* 27: 267 -87.

Donahoe, J. W., and R. Vegas. 2004. "Pavlovian Conditioning: The CS-UR Relation." *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes* 30: 17 -33.

Drake, J. E., and E. Winner. 2013. "How Children Use Drawing to Regulate Their Emotions." *Cognition and Emotion* 27: 512 -20.

Drizin, S., and R. A. Leo. 2004. "The Problem of False Confessions in the Post-DNA World." *North Carolina Law Review* 82: 891 -1007.

Drolet, A., and J. Aaker. 2002. "Off-Target? Changing Cognitive-Based Attitudes." *Journal of Consumer Psychology* 12: 59 -68.

Duckworth, A.L., and L. Steinberg. 2015. "Understanding and Cultivating Self-Control in Children and Adolescents." *Child Development Perspective*, 9: 32 -37.

Duguid, M. M., and M. C. Thomas-Hunt. 2015. "Condoning Stereotyping? How Awareness of Stereotyping Prevalence Impacts Expression of Stereotypes." *Journal of Applied Psychology* 100: 343 -59.

Dunbar, R. I. M. 2012. "On the Evolutionary Function of Song and Dance." In *Music, Language and Human Evolution.* Edited by N. Bannan. New York: Oxford University Press, 201 ـ14.

Dunfield, K. A., and V. A. Kuhlmeier. 2010. "Intention-Mediated Selective Helping in Infancy." *Psychological Science* 21: 523 ـ27.

Durrant, G. B., R. M. Groves, L. Staetsky, and F. Steele. 2010. "Effects of Interviewer Attitudes and Behaviors on Refusal in Household Surveys." *Public Opinion Quarterly* 74: 1 ـ36.

Dux, P. E., and R. Marois. 2009. "The Attentional Blink: A Review of Data and Theory." *Attention, Perception, and Psychophysics*: 71: 1683 ـ1700.

Eagly, A. H., P. Kulesa, L. A. Brannon, K. Shaw, and S. Hutson-Comeaux. 2000. "Why Counterattitudinal Messages Are as Memorable as Proattitudinal Messages: The Importance of Active Defense Against Attack." *Personality and Social Psychology Bulletin* 26: 1392 ـ1408.

Eagly, A. H., W. Wood, and S. Chaiken. 1978. "Causal Inferences About Communicators and Their Effect on Opinion Change." *Journal of Personality and Social Psychology* 36: 424 ـ35.

Edwards, M. L., D. A. Dillman, and J. D. Smyth. 2014. "An Experimental

Test of the Effects of Survey Sponsorship on Internet and Mail Survey Response." *Public Opinion Quarterly* 78: 734 ـ50.

Associated Press. "Eight-Legged Invasion Has Austrians" Spider Sense Tingling." August 3, 2006. usatoday30.usatoday.com/news/offbeat/2006- 08-03-spiders-austria_x.htm.

Ellen, P. S., L. A. Mohr, and D. J. Webb. 2000. "Charitable Programs and the Retailer: Do They Mix?" *Journal of Retailing* 76: 393 ـ406.

Elliot, A. J., and T. M. Thrash. 2004. "The Intergenerational Transmission of Fear of Failure." *Personality and Social Psychology Bulletin* 30: 957 ـ71.

Emery, N. J. 2000. "The Eyes Have It: The Neuroethology, Function, and Evolution of Social Gaze." *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 24: 581 ـ604.

Engelberg, J., C. Sasseville, and J. Williams. 2012. "Market Madness? The Case of *Mad Money.*" *Management Science* 58: 351 ـ64.

Engelmann, J. B., C. M. Capra, C. Noussair, and G. S. Berns. 2009. "Expert Financial Advice Neurobiologically "Offloads" Financial Decisionـ Making Under Risk." *PLoS One* 4, no. 3. e4957. doi:10.1371/journal.pone.0004957.

Enos, R. D., and E. D. Hersh. 2015. "Party Activists as Campaign Advertisers: The Ground Campaign as a Principalـ Agent Problem." *American Political Science Review* 109: 252 ـ78.

Enos, R. D., and A. Fowler. In press. "Aggregate Effects of Largeـ Scale Campaigns on Voter Turnout: Evidence from 400 Million Voter Contacts." *Political Science Research and Methods*.

Epstein, S., S. Donovan, and V. Denesـ Raj. 1999. "The Missing Link in the Paradox of the Linda Conjunction Problem: Beyond Knowing and Thinking of the Conjunction Rule, The Intrinsic Appeal of Heuristic Processing." *Personality and Social Psychology Bulletin* 25: 204 ـ14.

Epstein, S., A. Lipson, C. Holstein, and E. Huh. 1992. "Irrational Reactions to Negative Outcomes: Evidence for Two Conceptual Systems." *Journal of Personality and Social Psychology* 62: 328 ـ39.

Eriksson, K, P. Strimling, and J. C. Coultas. 2015. "Bidirectional Associations Between Descriptive and Injunctive Norms." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 129: 59 -69.

Ernst & Young. 2013. 12th Global Fraud Survey. *Growing Beyond:* A Place for *Integrity. www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_Fraud_Survey* -a_place_for_integrity-12th_Global_Fraud_Survey/$FILE/EY-12th_global -fraud_survey.pdf.

———. 2014. 13th Global Fraud Survey. *Overcoming Compliance Fatigue: Reinforcing the Commitment to Ethical Growth. www.ey.com/Publication /vwLUAssets/EY_13th_Global_Fraud_Survey/$FILE/EY_13th_Global* -Fraud_Survey.pdf.

Fabrigar, L. R., and R. E. Petty. 1999. "The Role of the Affective and Cognitive Bases of Attitudes in Susceptibility to Affectively and Cognitively Based Persuasion." *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, no. 3: 363 -81.

Fang, X., S. Singh, and R. Ahluwala. 2007. "An Examination of Different Explanations for the Mere Exposure Effect." *Journal of Consumer Research* 34: 98 -103.

Fein, S., A. L. McCloskey, and T. M. Tomlinson 1997. "Can the Jury Disregard That Information? The Use of Suspicion to Reduce the Prejudicial Effects of Pretrial Publicity and Inadmissible Testimony." *Personality and Social Psychology Bulletin* 23: 1215 -26.

Feinberg, M., and R. Willer. 2011. "Apocalypse Soon? Dire Messages Reduce Belief in Global Warming by Contradicting Just-World Beliefs." *Psychological Science* 22: 34 -38.

Fennis, B. M., and W. Stroebe. 2014. "Softening the Blow: Company Self-Disclosure of Negative Information Lessens Damaging Effects

on Consumer Judgment and Decision Making." *Journal of Business Ethics* 120: 109 -20.

Fennis, B. M., M. A. Adriaanse, W. Stroebe, and B. Pol. 2011. "Bridging the Intention-Behavior Gap: Inducing Implementation Intentions through Persuasive Appeals." *Journal of Consumer Research* 21: 302 -11.

Fennis, B. M., E. Das, and M. L. Fransen. 2012. "Print Advertising: Vivid Content." *Journal of Business Research* 65: 861 -64.

Fiedler, K., and M. Bluemke. 2009. "Exerting Control over Allegedly Automatic Associative Processes." In *The Psychology of Self-Regulation.* Edited by J. Forgas, R. Baumeister, and D. Tice. New York: Psychology Press, 249 -69.

Finch, J. F., and R. B. Cialdini. 1989. "Another Indirect Tactic of (Self-) Image Management: Boosting." *Personality and Social Psychology Bulletin* 15: 222 -32.

Fincham, F. D., N. M. Lambert, and S. R. H. Beach. 2010. "Faith and Unfaithfulness: Can Praying for Your Partner Reduce Infidelity?" *Journal of Personality and Social Psychology* 99: 649 -59.

Finkel, E. J., and P. W. Eastwick. 2009. "Arbitrary Social Norms Influence Sex Differences in Romantic Selectivity." *Psychological Science* 20: 1290 -95.

Fishbach, A., R. K. Ratner, and Y. Zhang 2011. "Inherently Loyal or Easily Bored? Nonconscious Activation of Consistency Versus Variety-Seeking Behavior." *Journal of Consumer Psychology* 21: 38 -48.

Fisher, A. V., K. E. Godwin, and H. Seltman. 2014. "Visual Environment, Attention Allocation and Learning in Young Children: When Too Much of a Good Thing May Be Bad." *Psychological Science* 25: 1362 -70.

Fiske, S. T. 2004. "Intent and Ordinary Bias: Unintended Thought and Social Motivation Create Casual Prejudice." *Social Justice Research* 17: 117 _27.

Flynn, F. J., and B. M. Staw. 2004. "Lend Me Your Wallets: The Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization." *Strategic Management Journal* 25: 309 _33.

Foddy, M., M. J. Platow, and T. Yamagishi. 2009. "Group_Based Trust in Strangers." *Psychological Science* 20: 419 _22.

Fogg, B. J., and C. Nass. 1997. "Silicon Sycophants: The Effects of Computers That Flatter." *International Journal of Human_Computer Studies* 46: 551 _61.

Forster, J., N. Liberman, and E. T. Higgins. 2005. "Accessibility from Active and Fulfilled Goals." *Journal of Experimental Social Psychology* 41: 220 _39.

Fredman, L. A., M. D. Buhrmester, A. Gomez, W. T. Fraser, S. Talaifar, S. M. Brannon, and W. B. Swann Jr. 2015, "Identity Fusion, Extreme Pro_Group Behavior, and the Path to Defusion." *Social and Personality Psychology Compass* 9: 468 _80.

Friedman, H. H., and A. Rahman. 2011. "Gifts_Upon_Entry and Appreciative Comments: Reciprocity Effects in Retailing." *International Journal of Marketing Studies* 3: 161 _64.

Fritschler, A. L. 1975. *Smoking and Politics.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice_Hall.

Gaissmaier, W., and G. Gigerenzer. 2012. "9/11, Act II: A Fine_Grained Analysis of the Regional Variations in Traffic Fatalities in the Aftermath of the Terrorist Attacks." *Psychological Science* 23: 1449 _54.

Galak, J., D. Small, and A. T. Stephen. 2011. "Microfinance Decision Making: A Field Study of Prosocial Lending," *Journal of Marketing Research* 48: 130 -37.

Ganegoda, D. B., G. P. Latham, and R. Folger. "The Effect of a Consciously Set and a Primed Goal on Fair Behavior." *Human Resource Management.* Article first published online: 4 August 2015. doi: 10.1002/ hrm.21743.

García, J. H., T. Sterner, and S. Afsah. 2007. "Public Disclosure of Industrial Pollution: The PROPER Approach in Indonesia." *Environment and Development Economics* 12: 739 -56.

Garfinkel, Y. 2003. *Dancing at the Dawn of Agriculture.* Austin: University of Texas Press.

Gaspar, J. G., W. N. Street, M. B. Windsor, R. Carbonari, H. Kaczmarski, A. F. Kramer, and K. E. Mathewson. 2014. "Providing Views of the Driving Scene to Drivers" Conversation Partners Mitigates Cell Phone-Related Distraction." *Psychological Science* 25: 2136 -46.

Gawronski, B., R. Balas, and L. A. Creighton. 2014. "Can the Formation of Conditioned Attitudes Be Intentionally Controlled?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 40: 419 -32.

Gayet, S., C. L. E. Paffen, and S. Van der Stigchel. 2013. "Information Matching the Content of Visual Working Memory Is Prioritized for Conscious Access." *Psychological Science* 24: 2472 -80.

Geng, J. J. 2014. "Attentional Mechanisms of Distractor Suppression." *Current Directions in Psychological Science* 23: 147 -53.

Gentile D. A., C. A. Anderson, S. Yukawa, N. Ihori, M. Saleem, L. K. Lim, A. Shibuya, A. Liau, A. Khoo, B. Bushman, L. R. Huesmann, and A. Sakamoto. 2009. "The Effects of Prosocial Video Games on

Prosocial Behaviors: International Evidence from Correlational, Longitudinal, and Experimental Studies." *Personality and Social Psychology Bulletin* 35: 752 _63.

Gerber, A. G., D. P. Green, and R. Shachar. 2003. "Voting May Be Habit_ Forming: Evidence From a Randomized Field Experiment." *American Journal of Political Science* 47: 540 _50.

Ghosh, B. June 8, 2009. "How to Make Terrorists Talk." *Time*, 40 _43.

Gigerenzer, G. 2006. "Out of the Frying Pan into the Fire: Behavioral Reactions to Terrorist Attacks." *Risk Analysis* 26: 347 _51.

Gilbert, D. T. 2006. *Stumbling on Happiness*. New York: Knopf.

Gino, F., and A. D. Galinsky. 2012. "Vicarious Dishonesty: When Psychological Closeness Creates Distance from One"s Moral Compass." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119: 15 _26.

Gino, F., M. I. Norton, and D. Ariely. 2010. "The Counterfeit Self: The Deceptive Costs of Faking It." *Psychological Science* 21: 712 _20.

Glaser, J., and M. R. Banaji. 1999. "When Fair Is Foul and Foul Is Fair: Reverse Priming in Automatic Evaluation." *Journal of Personality and Social Psychology* 77: 669 _87.

Gluckman, M., and S. J. Johnson. 2013. "Attention Capture by Social Stimuli in Young Infants." *Frontiers in Psychology*. doi:10.3389/fpsyg. 2013.00527.

Gneezy, A., A. Imas, A. Brown, L. D. Nelson, and M. I. Norton. 2012. "Paying to Be Nice: Consistency and Costly Prosocial Behavior." *Management Science* 58: 179 _87.

Goh, J., J. Pfeffer, and S. A. Zenios. I2016. "The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States." *Management Science*, 62, 608-628.

Gold, B. P., M. J. Frank, B. Bogert, and Ed Brattico. 2013. "Pleasurable

Music Affects Reinforcement Learning According to the Listener." *Frontiers in Psychology* 4. doi:10.3389/psyg.2013.00541.

Goldstein, N. J., V. Griskevicius, and R. B. Cialdini. 2011. "Reciprocity by Proxy: A New Influence Strategy for Motivating Cooperation and Prosocial Behavior." *Administrative Science Quarterly* 56: 441 -73.

Gollwitzer, P. M., and P. Sheeran. 2006. "Implementation Intentions and Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Processes." *Advances of Experimental Social Psychology* 38: 69 -119.

———. 2009. "Self-Regulation of Consumer Decision Making and Behavior: The Role of Implementation Intentions." *Journal of Consumer Research* 19: 593 -607.

Goodman-Delahunty, J., N. Martschuk, and M. K. Dhami. 2014. "Interviewing High Value Detainees: Securing Cooperation and Disclosures." Applied Cognitive Psychology 28: 883 -97.

Goodwin, G. P. 2015. "Moral Character in Person Perception." *Current Directions in Psychological Science* 24: 38 -44.

Gordon, R. A. 1996. "Impact of Ingratiation on Judgments and Evaluations: A Meta-Analytic Investigation." *Journal of Personality and Social Psychology* 71: 54 -70.

Granic, I., A. Lobel, and R. C. M. E. Engels. 2014. "The Benefits of Playing Video Games." *American Psychologist* 69, 66 -78.

Grant, A. 2013. *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. New York: Viking.

Grant, A. M., and D. A. Hofmann. 2011. "It"s Not All About Me: Motivating Hand Hygiene among Health Care Professionals by Focusing on Patients." *Psychological Science* 22: 1494 _99.

Grant, A., and J. Dutton. 2012. "Beneficiary or Benefactor: Are People More Prosocial When They Reflect on Receiving or Giving?" *Psychological Science* 23: 1033 _39.

Grant, N. K., L. R. Fabrigar, and H. Lim. 2010. "Exploring the Efficacy of Compliments as a Tactic for Securing Compliance." *Basic and Applied Social Psychology* 32: 226 _33.

Gray, K., D. G. Rand, E. Ert, K. Lewis, S. Hershman, and M. I. Norton. 2014. "The Emergence of "Us" and "Them" in 80 Lines of Code: Modeling Group Genesis in Homogeneous Populations." *Psychological Science* 25: 982 _90.

Grecco, E., S. J. Robbins, E. Bartoli, and E. F. Wolff. 2013. "Use of Nonconscious Priming to Promote Self_Disclosure." *Clinical Psychological Science* 1: 311 _15.

Greenwald, A. G., and T. F. Pettigrew. 2014. "With Malice Toward None and Charity for Some." *American Psychologist* 69: 669 _84.

Greifeneder, R., A. Alt, K. Bottenberg, T. Seele, S. Zelt, and D. Wagener. 2010. "On Writing Legibly: Processing Fluency Systematically Biases Evaluations of Handwritten Material." *Social and Personality Science* 1: 230 _37. 2010.

Greitemeyer, T., and D. O. Mügge. 2014. "Video Games Do Affect Social Outcomes: A Meta_Analytic Review of the Effects of Violent and Prosocial Video Game Play." *Personality and Social Psychology Bulletin* 40: 578 _89.

Greitemeyer, T., and S. Osswald. 2010. "Effects of Prosocial Videogames on Prosocial Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 98: 211 -20.

Griskevicius, V., N. J. Goldstein, C. R. Mortensen, J. M. Sundie, R. B. Cialdini, and D. T. Kenrick. 2009. "Fear and Loving in Las Vegas: Evolution, Emotion, and Persuasion." *Journal of Marketing Research* 46: 384 -95.

Gross, J. J., and R. A. Thompson, 2007. "Emotion Regulation: Conceptual Foundations." In *Handbook of Emotion Regulation.* Edited by J. J. Gross. New York: Guilford Press, 3 -24.

Gruber, J., I. B. Mauss, and M. Tamir. 2011. "A Dark Side of Happiness? How, When, and Why Happiness Is Not Always Good." *Perspectives on Psychological Science* 6: 222 -33.

Gu, Y., S. Botti, and D. Faro. 2013. "Turning the Page: The Impact of Choice Closure on Satisfaction." *Journal of Consumer Research* 40: 268 - 83.

Guadagno, R. E., and R. B. Cialdini. 2007. "Persuade Him by Email, but See Her in Person: Online Persuasion Revisited." *Computers in Human Behavior* 23: 999 -1015.

Guadagno, R. E., K. V. Rhoads, and B. J. Sagarin. 2011. "Figural Vividness and Persuasion: Capturing the "Elusive" Vividness Effect." *Personality and Social Psychology Bulletin* 37: 626 -38.

Guéguen, N. 2012. " "Say It . . . Near the Flower Shop": Further Evidence of the Effect of Flowers on Mating." *Journal of Social Psychology* 152, no. 5: 529 -32.

———. 2013. "Weather and Courtship Behavior: A Quasi-Experiment with the Flirty Sunshine." *Social Influence* 8: 312 -19.

Guéguen, N., S. Meineri, and J. Fischer-Lokou. 2014. "Men"s Music Ability and Attractiveness to Women in a Real-Life Courtship Contest." *Psychology of Music* 42: 545 -49.

Guéguen, N., N. Pichot, and G. Le Dreff. 2005. "Similarity and Helping Behavior on the Web: The Impact of the Convergence of Surnames between a Solicitor and a Subject in a Request Made by E-Mail." *Journal of Applied Social Psychology* 35: 423 -29.

Guidotti, T. L., and P. Jacobs. 1993. "Implications of an Epidemiological Mistake: A Community"s Response to a Perceived Excess of Cancer Risk." *American Journal of Public Health* 83: 233 -39.

Guiteras, R., J. Levinsohn, and A. M. Mobarak. 2015. "Encouraging Sanitation Investment in the Developing World: A Cluster-Randomized Trial." Science 348 (May 22): 903 -6.

Hagemann, N., B. Strauss, and J. Leissing. 2008. "When the Referee Sees Red." *Psychological Science* 19: 769 -70.

Hagmann, C. E., and R. G. Cook. 2013. "Active Change Detection by Pigeons and Humans." *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes* 39: 383 -89.

Hall, C. C., J. Zhao, and E. Shafir. 2014. "Self-Affirmation Among the Poor: Cognitive and Behavioral Implications." *Psychological Science* 25: 619 -25.

Halvorson, H. G., and E. T. Higgins. 2013. *Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence.* New York: Hudson Street Press.

Hamilton, R., J. Hong, and A. Chernev. 2007. "Perceptual Focus Effects in Choice." *Journal of Consumer Research* 34: 187 -99.

Hamilton, W. D. 1964. "The Genetic Evolution of Social Behavior." *Journal of Theoretical Biology* 7: 1 -52.

Hammond, D. 2010. "Health Warning Messages on Tobacco Products: A Review." *Tobacco Control* 20: 327 -37.

Han, S-P., and S. Shavitt. 1994. "Persuasion and Culture: Advertising Appeals in Individualistic and Collectivistic Societies." *Journal of Experimental Social Psychology* 30: 326 -50.

Hanson, J., and M. Wanke. 2010. "Truth from Language and Truth from Fit: The Impact of Linguistic Concreteness and Level of Construal on Subjective Truth. *Personality and Social Psychology Bulletin* 36: 1576 -78.

Harman, W. S., T. W. Lee, T. R. Mitchell, W. Felps, and B. P. Owens. 2007. "The Psychology of Voluntary Employee Turnover." Current Directions in Psychological Science 16: 51 -54.

Harter, J. K., F. L. Schmidt, J. W. Asplund, E. A. Killham, and S. Agrawal. 2010. "Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations." *Perspectives on Psychological Science* 5: 378 -89.

Hasan, Y., L. Bègue, M. Scharkow, and B. J. Bushman. 2013. "The More You Play, The More Aggressive You Become: A Long-Term Experimental Study of Cumulative Violent Video Game Effects on Hostile Expectations and Aggressive Behavior." *Journal of Experimental Social Psychology* 49: 224 -27.

Haslam, N. 2006. "Dehumanization: An Integrative Review." *Personality and Social Psychology Review* 10: 252 -64.

Hassan, S. 1990. *Combating Cult Mind Control*. Rochester, VT: Park Street Press.

———. 2000. *Releasing the Bonds: Breaking the Chains of Destructive Mind Control*. Boston: Freedom of Mind Press.

Hassin, R. R., M. J. Ferguson, D. Shidlovski, and L. Gross. 2007. "Subliminal Exposure to National Flags Affects Political Thought and Behavior." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 104: 19757 ـ61.

Hatemi, P. K., and R. McDermott. 2012. "The Genetics of Politics: Discovery, Challenges, and Progress." *Trends in Genetics* 28: 525 ـ33.

Healy, A., J., N. Malhotra, and C. H. Mo. 2010. "Irrelevant Events Affect

Voters" Evaluations of Government Performance." *Proceedings of the National Academy of Sciences of the* USA 107: 12804 ـ9.

Heath, C., and D. Heath. 2007. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: Random House.

Heijkoop, M., J. S. Dubas, and M. A. G. van Aken. 2009. "ParentـChild Resemblance and Kin Investment: Physical Resemblance or Personality Similarity." *European Journal of Developmental Psychology* 6: 64 ـ 69.

Heilman, C. M., K. Nakamoto, and A. G. Rao. 2002. "Pleasant Surprises: Consumer Response to Unexpected InـStore Coupons." *Journal of Marketing Research* 39: 242 ـ52.

Heilman, C., K. Lakishyk, and S. Radas. 2011. "An Empirical Investigation of InـStore Sampling Promotions." *British Food Journal* 113: 1252 ـ 66.

Heimbach, J. T., and J. Jacoby. 1972. "The Zeigarnik Effect in Advertising." In *Proceedings of the Third Annual Conference of the*

Association for Consumer Research. Edited by M. Ventakesan. College Park, MD, 746 -57.

Heintzelman, S., J., and L. A. King. 2014. "(The Feeling of) Meaning-as- Information." *Personality and Social Psychology Review* 18: 153 -67.

Helie, S., and R. Sun. 2010. "Incubation, Insight, and Creative Problem Solving: A Unified Theory and a Connectionist Model." *Psychological Review* 17: 994 -1024.

Herbig, P., J. Milewicz, and J. Golden. 1994. "A Model of Reputation Building and Destruction." *Journal of Business Research* 31: 23 -31.

Herr, P. M., F. R. Kardes, and J. Kim. 1991. "Effects of Word-of-Mouth

and Product Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective." *Journal of Consumer Research* 17: 454 -62.

Herr, P. M., S. J. Sherman, and R. H. Fazio. 1983. "On the Consequences of Priming: Assimilation and Contrast Effects." *Journal of Experimental Social Psychology* 19: 323 -40.

Hertel, G. and N. L. Kerr. 2001. "Priming In-Group Favoritism: The Impact of Normative Scripts in the Minimal Group Paradigm." *Journal of Experimental Social Psychology* 37: 316 -24.

Herzog, S. M., and R. Hertwig. 2009. "The Wisdom of Many in One Mind: Improving Individual Judgments with Dialectical Bootstrapping." *Psychological Science* 20: 231 -37.

Heyes, C. 2011. "Automatic Imitation." *Psychological Bulletin* 137: 463 -83.

Higgins, E. T. 1996. "Knowledge Activation: Accessibility, Applicability, and Salience." In *Social Psychology: Handbook of Basic Principles.* Edited by E. T. Higgins and A. W. Kruglanski. New York: Guilford Press.

Higgins, E. T., and J. A. Bargh. 1987. "Social Cognition and Social Perception." *Annual Review of Psychology* 38: 369 -425.

Higgins, G. E., A. L. Wilson, and B. D. Fell. 2005. "An Application of Deterrence Theory to Software Piracy." *Journal of Criminal Justice and Popular Culture* 12: 166 -84.

Hirt, E. R., and K. D. Markman. 1995. "Multiple Explanation: A Consider-an-Alternative Strategy for Debiasing Judgments." *Journal of Personality and Social Psychology* 69: 1069 -86.

Hoch, S. J. 1985. "Counterfactual Reasoning and Accuracy in Predicting Personal Events." *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 11: 719 -31.

Hodges, B. 2004. "Medical Student Bodies and the Pedagogy of Self- Reflection, Self-Assessment, and Self-Regulation. *Journal of Curriculum Theorizing* 20: 41 -51.

Hofmann, W., J. De Houwer, M. Perugini, F. Baeyens, and G. Crombez. 2010. "Evaluative Conditioning in Humans: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin* 136, no. 3: 390 -421.

Holley, S. R., C. M. Haase, and R. W. Levenson. 2013, "Age-Related Changes in Demand-Withdraw Communication Behaviors." *Journal of Marriage and Family* 75: 822 -36.

Homer, P. M. 2009. "Product Placements: The Impact of Placement Type and Repetition on Attitude." *Journal of Advertising* 58: 21 -31.

Hoshino-Browne, E., A. S. Zanna, S. J. Spencer, M. P. Zanna, and S. Kitayama. 2005. "On the Cultural Guises of Cognitive Dissonance: The Case of Easterners and Westerners." *Journal of Personality and Social Psychology* 89: 294 -310.

Houghton, D. C., and F. R. Kardes. 1998. "Market Share Overestimation and the Noncomplementarity Effect." *Marketing Letters* 9: 313 -20.

Hove, M. J., and J. L. Risen. 2009. "It"s All in the Timing: Interpersonal Synchrony Increases Affiliation." *Social Cognition* 27: 949 -61.

Hovland, C. I., A. A. Lumsdaine, and F. D. Sheffield. 1949. "*Experiments on Mass Communication.*" Princeton, NJ: Princeton University Press.

Hsee, C. K., and F. LeClerc. 1998. "Will Products Look More Attractive When Presented Separately or Together?" *Journal of Consumer Research* 25: 175 -86.

Huang, J., F. J. Chaloupka, and G. T. Fong. 2013. "Cigarette Graphic Warning Labels and Smoking Prevalence in Canada: A Critical Examination

and Reformulation of the FDA Regulatory Impact Analysis." T*obacco Control.* doi:10.1136/tobaccocontrol-2013-051170

Hudson, N. W., and C. Fraley. 2015. "Volitional Personality Trait Change: Can People Choose to Change Their Personality Traits?" *Journal of Personality and Social Psychology* 109: 490 -507.

Hugenberg, K., and G. V. Bodenhausen. 2004. "Category Membership Moderates the Inhibition of Social Identities." *Journal of Experimental Social Psychology* 40: 233 -38.

Hummel, J. E., and K. J. Holyoak. 2003. "A Symbolic-Connectionist Theory of Relational Inference and Generalization." *Psychological Review* 110: 220 -64.

Humphreys, G. W., and Sui, J. 2016. Attentional control and the self: The Self-Attention Network (SAN). *Cognitive Neuroscience* 7: 5 -17.

Huron, D. 2001. "Is Music an Evolutionary Adaptation?" *Annals of the New York Academy of Sciences*. 930: 43 -61.

Hütter, M., F. Kutzner, and K. Fiedler. 2014. "What Is Learned from Repeated Pairings? On the Scope and Generalizability of Evaluative Conditioning." *Journal of Experimental Psychology: General* 143: 631 - 43.

Hütter, M., S. Sweldens, C. Stahl, C. Unkelbach, and K. C. Klauer. 2012. "Dissociating Contingency Awareness and Conditioned Attitudes: Evidence of Contingency-Unaware Evaluative Conditioning." *Journal of Experimental Psychology: General* 141, no. 3: 539 -57.

Hygge, S., G. W. Evans, and M. Bullinger. 2002. "A Prospective Study of Some Effects of Aircraft Noise on Cognitive Performance in Schoolchildren." *Psychological Science* 13: 469 -74.

Hyman, I. E., S. M. Boss, B. M. Wise, K. E. McKenzie, and J. M. Caggiano. 2009. "Did You See the Unicycling Clown? Inattentional Blindness While Walking and Talking on a Cell Phone." *Applied Cognitive Psychology* 24: 597 -607.

Hyman, R. 1989. The Elusive Quarry: *A Scientific Appraisal of Psychical Research*. Buffalo: Prometheus Books.

———.1995. "Evaluation of Program on Anomalous Mental Phenomena." www.mceagle.com/remoteviewing/refs/science/air/hyman.html.

Ijzerman, H., and G. Semin. 2009. "The Thermometer of Social Relations." *Psychological Science* 20: 1214 -20.

———. 2010. "Temperature Perceptions as a Ground for Social Proximity." *Journal of Experimental Social Psychology* 46: 867 -73.

Inagaki, T. K., and N. I. Eisenberger. 2013. "Shared Neural Mechanisms Underlying Social Warmth and Physical Warmth." *Psychological Science* 24: 2272 -80.

Inbau, F. E., J. E. Reid, J. P. Buckley, and B. C. Jayne. 2001. *Criminal Interrogation and Confessions*. 4th ed.. Gaithersburg, MD: Aspen.

Inglis, F. 2010. *A Short History of Celebrity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Inman, J. J., A. C. Peter, and P. Raghubir. 1997. "Framing the Deal: The Role of Restrictions in Accentuating Deal Value." *Journal of Consumer Research* 24: 68 -79.

Inzlicht, M., and T. Ben-Zeev. 2000. "A Threatening Intellectual Environment: Why Females Are Susceptible to Experiencing Problem-Solving Deficits in the Presence of Males." *Psychological Science* 11, no. 5 (September): 365 -71.

Inzlicht, M., J. N. Gutsell, and L. Legault. 2012. "Mimicry Reduces Racial Prejudice." *Journal of Experimental Social Psychology* 48: 361 -65.

Ireland, M. E., R. B. Slatcher, P. W. Eastwick, L. E. Scissors, E. J. Finkel, and J. W. Pennebaker. 2011. "Language Style Matching Predicts Relationship Initiation and Stability." *Psychological Science* 22: 39 -44.

Isaacowitz, D. M., K. Toner, and S. D. Neupert. 2009. "Use of Gaze for Real- Time Mood Regulation: Effects of Age and Attentional Functioning." *Psychology and Aging* 24: 989 -94.

Isen, A. M., T. E. Shalker, M. Clark, and L. Karp. 1978. "Affect, Accessibility of Material in Memory, and Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 36: 1 -12.

Issenberg, S. 2012. *The Victory Lab*. New York: Crown.

Ito, T. A., N. P. Friedman, B. D. Bartholow, J. Correll, C. Loersch, L. J. Altamirono, and A. Miyake. 2015. "Toward a Comprehensive Understanding of Executive Cognition and Cognitive Function in Implicit Racial Bias." *Journal of Personality and Social Psychology* 108: 187 -218.

Iyengar, S., M. D. Peters, and D. R. Kinder. 1982. "Experimental Demonstrations of the "Not-So-Minimal" Consequences of Television News Programs." *American Political Science Review* 76: 848 -58.

Jabbi, M., J. Bastiaansen, and C. Keysers. 2008. "A Common Anterior Insula Representation of Disgust Observation, Experience and Imagination Shows Divergent Functional Connectivity Pathways." *PLoS ONE* 3, no. 8: e2939. doi:10.1371/journal.pone.0002939.

Jacob, C., N. Guéguen, A, Martin, and G. Boulbry. 2011. "Retail Salespeople"s Mimicry of Customers: Effects on Consumer Behavior." *Journal of Retailing and Consumer Services* 18: 381 -88.

James Jr., H. S. 2011, "Is the Just Man a Happy Man? An Empirical Study of the Relationship Between Ethics and Subjective Well-Being." Kyklos 64: 193 -212.

James, W. 1950/1890. *The Principles of Psychology*. New York: Dover.

Janiszewski, C., A. Kuo, and N. T. Tavassoli. 2013. "The Influence of Selective Attention and Inattention to Products on Subsequent Choice." *Journal of Consumer Research* 39: 1258 -74.

Jerabeck, J. M., and C. J. Ferguson. 2013. "The Influence of Solitary and Cooperative Violent Video Game Play on Aggressive and Prosocial Behavior." *Computers in Human Behavior* 29: 2573 -78.

Jhang, J. H., and J. G. Lynch Jr. 2015. "Pardon the Interuption: Goal Proximity, Perceived Spare Time, and Impatience." *Journal of Consumer Research* 41: 1267 -83.

Jiang, L., J. Hoegg, D. W. Dahl, and A. Chattopadhyay. 2009. "The Persuasive Role of Incidental Similarity on Attitudes and Purchase Intensions in a Sales Context." *Journal of Consumer Research* 36: 778 -91.

Jo, H-G., M. Wittmann, T. Hinterberger, and S. Schmidt. 2014. "The Readiness Potential Reflects Intentional Binding." *Frontiers in Human Neuroscience* 8: 421.

Johnson, P. 2011. Socrates. New York: Viking Press.

Johnson, P. B., A. Mehrabian, and B. Weiner. 1968. "Achievement Motivation and the Recall of Incompleted and Completed Exam Questions." *Journal of Educational Psychology* 59: 181 -85.

Johnson, S. K., and M. C. Anderson. 2004. "The Role of Inhibitory Control in Forgetting Semantic Knowledge." *Psychological Science* 15: 448 -53.

Jones, J. T., B. W. Pelham, M. R. Carvallo, and M. C. Mirenberg. 2004. "How Do I Love Thee? Let Me Count the Js. Implicit Egoism and Interpersonal Attraction." *Journal of Personality and Social Psychology* 87: 665 -83.

Jones, J. T., B. Pelham, M. C. Mirenberg, and J. J. Hetts. 2002. "Name Letter Preferences Are Not Merely Mere Exposure: Implicit Egoism as Self- Regulation." *Journal of Experimental Social Psychology* 38: 170 -77.

Jones, T. F., A. S. Craig, D. Hoy, E. W. Gunter, D. L. Ashley, D. Bar, J. W. Brock, and W. Schaffner. 2000. "Mass Psychogenic Illness Attributed to Toxic Exposure at a High School." *New England Journal of Medicine* 342: 96 -100.

Joorman, J., and W. M. Vanderlind. 2014. "Emotion Regulation in Depression: The Role of Biased Cognition and Reduced Cognitive Control." *Clinical Psychological Science,* 2, 402 -21.

Jostmann, N. B., D. Lakens, and T. W. Schubert. 2009. "Weight as an Embodiment of Importance." *Psychological Science* 20: 1169 -74.

Kahneman, D. 2011. *Thinking, Fast and Slow.* New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., and A. Tversky. 1979. "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk." *Econometrica* 47: 263 -91.

Kahneman, D., D. Lovallo, and O. Sibony. 2011. "The Big Idea: Before You Make That Big Decision." *Harvard Business Review* 89 (June): 50 - 61.

Kalisch, R., M. B. Müller, and O. Tüscher. 2015. "A Conceptual Framework for the Neurobiological Study of Resilience." *Behavioral and Brain Sciences* 38: 1 -79.

Kalmoe, N., P., and K. Gross. In press. "Cuing Patriotism, Prejudice, and Partisanship in the Age of Obama." *Political Psychology.* Article first published online: 21 OCT 2015. doi: 10.1111/pops.12305.

Kaminski, G., F. Ravary, C. Graff, and E. Gentaz. 2010. "Firstborns" Disadvantage in Kinship Detection." *Psychological Science* 21: 1746 -50.

Kandler, C., W. Bleidorn, and R. Riemann. 2012. "Left or Right? Sources of Political Orientation: The Roles of Genetic Factors, Cultural Transmission, Assortative Mating, and Personality." *Journal of Personality and Social Psychology* 102: 633 -45.

Kang, S. K., J. B. Hirsh, and A. L. Chasteen. 2010. "Your Mistakes Are Mine: Self-Other Overlap Predicts Neural Response." *Journal of Experimental Social Psychology* 46: 229 -32.

Kang, Y., L. E. Williams, M. S. Clark, J. R. Gray, and J. A. Bargh. 2010. "Physical Temperature Effects on Trust Behavior: The Role of the Insula." SCAN 6: 507 -15.

Kardes, F. R. 2013. "Selective Versus Comparative Processing." *Journal of Consumer Psychology* 23: 150 -53.

Kardes, F. R., D. M. Sanbonmatsu, M. L. Cronley, and D. C. Houghton. 2002. "Consideration Set Overvaluation: When Impossibly Favorable Ratings of a Set of Brands Are Observed." *Journal of Consumer Psychology* 12: 353 -61.

Karpoff, J. M., D. S. Lee, and G. S. Martin. 2008. "The Cost to Firms of Cooking the Books." *Journal Financial Quantitative Analysis* 43: 581 -612.

Karpoff, J. M., J. R. Lott, and E. W. Wehrly. 2005. "The Reputational Penalties for Environmental Violations: Empirical Evidence." *Journal of Law and Economics* 48: 653 -75.

Karremans, J. C., and H. Aarts. 2007. "The Role of Automaticity in Determining the Inclination to Forgive Close Others." *Journal of Experimental Social Psychology* 43: 902 -17.

Kassin, S. M. 2008. "False Confessions: Causes, Consequences and Implications for Reform." *Current Directions in Psychological Science* 17: 249 _53.

———. 2012. "Why Confessions Trump Innocence." *American Psychologist* 67: 431 _45.

Kassin, S. M., D. Bogart, and J. Kerner. 2012. "Confessions That Corrupt: Evidence from the DNA Exoneration Case Files." *Psychological Science* 23: 41 _45.

Kassin, S. M., S. A. Drizin, T. Grisso, G. H. Gudjonsson, R. A. Leo, and A. D. Redlich. 2010. "Police_Induced Confessions: Risk Factors and Recommendations." *Law and Human Behavior* 34: 3 _38.

Kelly, A. E., and L. Wang. 2012. "A Life Without Lies: Can Living More Honestly Improve Health?" Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association. Orlando, FL (August).

Kenrick, D. T., S. L. Neuberg, and R. B. Cialdini. 2015. *Social Psychology: Goals in Interaction*. Vol. 6. Boston: Pearson Education.

Kent, S. A., and D. Hall. 2000. "Brainwashing and Re_Indoctrination Programs in the Children of God/The Family." *Cultic Studies Journal* 17: 56 _78.

Kesebir, S. 2012. "The Superorganism Account of Human Sociality: How and When Human Groups Are Like Beehives." *Personality and Social Psychology Review* 16: 233 _61.

Kettle, K. I., and G. Haubl. 2011. "The Signature Effect: Signing Influences Consumption_Related Behavior by Priming Self_Identity." *Journal of Consumer Research* 38: 474 _89.

Killeya, L. A., and B. T. Johnson. 1998. "Experimental Induction of Biased Systematic Processing: The Directed Thought Technique." *Personality and Social Psychology Bulletin* 24: 17 -33.

Kim, B. K., G. Zauberman, and J. R. Bettman. 2012. "Space, Time and Intertemporal Preferences." *Journal of Consumer Research* 39: 867 -80.

Kim, C. Y., and R. Blake. 2005. "Psychophysical Magic: Rendering the Visible "Invisible." *Trends in Cognitive Sciences* 9: 381 -88.

Kim, J., N. Novemsky, and R. Dhar. 2013. "Adding Small Differences Can Increase Similarity and Choice." *Psychological Science* 24: 225 -29.

Kimel, S. Y., R. Huesmann, J. R. Kunst, and E. Halprin, 2016. "Living in a Genetic World: How Learning about Interethnic Similarities and Differences affects Peace and Conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin* 42: 688 -700.

Kinneavy, J. L., and C. R. Eskin. 2000. "Kairos in Artistotle"s Rhetoric." *Written Communication* 17: 432 -44.

Kirchheimer, S. 2013. "12 Ways to Foil ID Thieves." *AARP Bulletin* (May), 26.

Kirschner, S., and M. Tomasello. 2010. "Joint Music Making Promotes Prosocial Behavior in 4-Year-Old Children." *Evolution and Human Behavior* 31: 354 -64.

Klayman, J., and Y-M. Ha. 1987. "Confirmation, Disconfirmation, and Information in Hypothesis-Testing." Psychological Review 94: 211 -28.

Klein, S. B., L. Cosmedes, J. Tooby, and S. Chance. 2002. "Decisions and the Evolution of Memory: Multiple Systems, Multiple Functions." *Psychological Review* 109: 306 ـ29.

Klinger, E. 2013. "Goal Commitments and the Content of Thoughts and Dreams: Basic Principles." *Frontiers in Psychology* 11 (July). doi:10.3389/ fpsyg.2013.00415.

Klinger, M. R., P. C. Burton, and G. S. Pitts. 2000. "Mechanisms of Priming I: Response Completion, Not Spreading Activation." *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 26: 441 ـ55.

Klucharev, V., M. A. M. Munneke, A. Smidts, and G. Fernandez. 2011. "Downregulation of the Posterior Medial Frontal Cortex Prevents Social Conformity." *Journal of Neuroscience* 31: 11934 ـ40.

Koehler, D. J. 1991. "Explanation, Imagination and Confidence in Judgment." *Psychological Bulletin* 110: 499 ـ519.

Koriat, A., S. Lichtenstein, and B. Fischhoff. 1980. "Reasons for Confidence." *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory* 6: 107 ـ18.

Krajbich, I., C. Camerer, J. Ledyard, and A. Rangel. 2009. "SelfـControl in DecisionـMaking Involves Modulation of the VmPFC Valuation System." *Science* 324: 12315 ـ20.

Kranz, M. 2015. "CEO Pay on the Climb." *Arizona Republic* (Phoenix) (May 14), 4B.

Kranzler, D. 1976. *Japanese, Nazis, and Jews: The Jewish Refugee Community of Shanghai,* 1938 ـ1945. New York: Yeshiva University Press.

Kriner, D. L., and F. X. Shen. 2012. "How Citizens Respond to Combat Casualties: The Differential Impact of Local Casualties on Support for the War in Afghanistan." *Public Opinion Quarterly* 76: 761 -70.

Kristofferson, K., K. White, and J. Peloza. 2014. "The Nature of Slacktivism: How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action." *Journal of Consumer Research* 40: 1149 -66.

Krizan, Z., and J. Suls. 2008. "Losing Sight of Oneself in the Above-Average Effect: When Egocentrism, Focalism, and Group Diffusiveness Collide." *Journal of Experimental Social Psychology* 44: 929 -42.

Kruger, J., and K. Savitsky. 2009. "On the Genesis of Inflated (and Deflated) Judgments of Responsibility: Egocentrism Revisited." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108: 143 -52.

Kruglanski, A. W., and D. M. Webster. 1996. "Motivated Closing of the Mind: Seizing and Freezing." *Psychological Review* 103: 263 -83.

Ku, G., A. D. Galinsky, and J. K. Murnighan. 2006. "Starting Low but Ending High: A Reversal of the Anchoring Effect in Auctions." *Journal of Personality and Social Psychology* 90: 975 -986.

Kuester, M., and M. Benkenstein. 2014. "Turning Dissatisfied into Satisfied Customers: How Referral Reward Programs Affect the Referrer"s Attitude and Loyalty Toward the Recommended Service Provider." *Journal of Retailing and Consumer Services* 21: 897 -904.

Kunda, Z., G. T. Fong, R. Sanitioso, and E. Reber. 1993. "Directional Questions Direct Self_Conceptions." *Journal of Experimental Social Psychology* 29: 63 _86.

Kunz, J. 2000. Social Class Differences in Response to Christmas Cards. *Perceptual and Motor Skills* 90: 573 _76.

Kunz, P. R., and M. Wolcott. 1976. "Season"s Greetings: From My Status to Yours." *Social Science Research* 5: 269 _78.

Kupor, D., T. Reich, and B. Shiv. 2015. "Can"t Finish What You Started? The Effect of Climactic Interruption on Behavior." *Journal of Consumer Psychology* 25: 113 _19.

Lab, S. P. 2013. *Crime Prevention: Approaches, Practices, and Evaluations*. 8th ed. Waltham, MA: Elsevier.

Labroo, A. A., and J. H. Nielsen. 2010. "Half the Thrill Is in the Chase: Twisted Inferences from Embodied Cognitions and Brand Evaluation." *Journal of Consumer Research* 37: 143 _58.

Laham, S. M., P. Koval, and A. L. Alter. 2012. "The Name_Pronunciation Effect: Why People Like Mr. Smith More Than Mr. Colquhoun." *Journal of Experimental Social Psychology* 48: 752 _56.

Lakens, D. 2010. "Movement Synchrony and Perceived Entitativity." *Journal of Experimental Social Psychology* 46: 701 _8.

Lalich, J. 2004. *Bounded Choice*. Berkeley: University of California Press.

Lammers, H. B. 1991. "The Effect of Free Samples on Immediate Consumer Purchase." *Journal of Consumer Marketing* 8: 31 _37.

Lamy, L., J. Fischer-Lokou, and N. Guéguen. 2010. "Valentine Street Promotes Chivalrous Helping." *Swiss Journal of Psychology,* 69: 169 -72.

Landau, M. J., B. P. Meier, and L. A. Keefer. 2010. "A Metaphor-Enriched Cognition." *Psychological Bulletin* 136: 1045 -67.

Landau, M. J., M. D. Robinson, and B. P. Meier. 2014. *The Power of Metaphor: Examining Its Influence on Social Life.* Washington, DC: American Psychological Association Press.

Langner, R., and S. B. Eickhoff. 2013. "Sustaining Attention to Simple Tasks: A Meta-Analytic Review of the Neural Mechanisms of Vigilant Attention." *Psychological Bulletin* 139: 870 -900.

Laran, J., and K. Wilcox. 2011. "Choice, Rejection, and Elaboration on Preference Inconsistent Alternatives." *Journal of Consumer Research* 38: 229 -41.

Lassiter, G. D. 2002. "Illusory Causation in the Courtroom." *Current Directions in Psychological Science* 11: 204 -8.

———. 2010. "Psychological Science and Sound Public Policy: Video Recording of Custodial Interrogations." *American Psychologist* 65: 768 -79.

Lassiter, G. D., and C. A. Meissner, eds. 2010. *Police Interrogations and False Confessions: Current Research, Practice, and Policy Recommendations.* Washington, DC: American Psychological Association.

Latham, G., and R. F. Piccolo. 2012. "The Effect of Content-Specific versus Nonspecific Subconscious Goals on Employee Performance." *Human Resource Management* 51: 535 -48.

Latu, I. M., M. S. Mast, J. Lammers, and D. Bombari. 2013. "Successful Female Leaders Empower Women"s Behavior in Leadership Tasks." *Journal of Experimental Social Psychology* 49: 444 -48.

Law, S., and K. A. Braun. 2000. "I"ll Have What She"s Having: Gauging the Impact of Product Placements on Viewers." *Psychology and Marketing* 17: 1059 -75.

Lawrence, Z., and D. Peterson. 2014. "Mentally Walking Through Doorways Causes Forgetting: The Location Updating Effect and Imagination." *Memory* 24, no. 1 (January): 12 -20.

Lawson, M. (2013). "Visit Your Folks (or Else!)." *AARP Bulletin* (May), 10.

Leach, W. C., N. Ellemers, and M. Barreto. 2007. "Group Virtue: The Impact of Morality (vs. Competence and Sociability) in the Positive Evaluation of In-Groups." *Journal of Personality and Social Psychology* 93: 234 -49.

Leding, J. K. 2012. "False Memories and Persuasive Strategies." *Review of General Psychology* 16: 256 -68.

Lee, S. W. S., and N. Schwarz. 2012. "Bidirectionality, Mediation, and Moderation of Metaphorical Effects." *Journal of Personality and Social Psychology* 103: 737 -49.

Leek, M., and P. K. Smith. 1989. "Phenotypic Matching, Human Altruism, and Mate Selection." *Behavioral and Brain Sciences* 12: 534 -35.

———. 1991. "Cooperation and Conflict in Three-Generation Families." In *The Psychology of Grandparenthood: An International Perspective*. Edited by P. K. Smith, London: Routledge, 177 -94.

Leo, R. A. 2008. *Police Interrogation and American Justice.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Leopold, A. 1989. *A Sand County Almanac.* New York: Oxford University Press.

Leppanen, J., and C. A. Nelson. 2012. "Early Development of Fear Processing." *Current Directions in Psychological Science* 13: 200 -204.

Leroy, S. 2009. "Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching between Work Tasks." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109: 168 -81.

Levine, H. 1997. *In Search of Sugihara.* New York: Free Press.

Levy, J., H. Pashler, and E. Boer. 2006. "Central Interference in Driving." *Psychological Science* 17: 228 -35.

Lewin, K. 1935. *A Dynamic Theory of Personality.* New York: Mc-Graw- Hill.

———. 1946. "Behavior and Development as a Function of the Total Situation." In *Manual of Child Psychology.* Edited by L. Carmichael, New York: John Wiley.

———. 1947. "Group Decision and Social Change," In *Readings in Social Psychology.* Edited by T. M. Newcomb and E. L. Hartley. New York: Henry Holt.

Lewis, D. E. 2003. "Corporate Trust a Matter of Opinion." *Boston Globe* (November 23), G2.

Lewis, G. J., and T. C. Bates. 2010. "Genetic Evidence for Multiple Biological Mechanisms Underlying In-Group Favoritism." *Psychological Science* 21: 1623 -28.

Liberman, N., and Y. Trope. 1998. "The Role of Feasibility and Desirability Considerations in Near and Distant Future Decisions: A Test of Temporal Construal Theory." *Journal of Personality and Social Psychology* 75: 5 -18.

Lick, D. J., and K. L. Johnson. 2015. "Interpersonal Consequences of Processing Ease: Fluency as a Metacognitive Foundation for Prejudice." *Current Directions in Psychological Science* 24: 143 -48.

Lilienfeld, S. O., R. Ammirati, and K. Landfield. 2009. "Giving De biasing Away: Can Psychological Research on Correcting Cognitive Errors Promote Human Welfare?" *Perspectives on Psychological Science* 4: 390 -98.

Lim, S., J. P. O"Doherty, and A. Rangel. 2011. "The Decision Value Computations in the VmPFC and Striatum Use a Relative Value Code That Is Guided by Visual Attention." *Journal of Neuroscience* 31: 13214 -23.

Lindberg, S. M., J. S. Hyde, M. C. Linn, and J. L. Petersen. 2010. "Trends in Gender and Mathematics Performance: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin* 136: 1123 -35.

Lindner, A. M. 2008. "Controlling the Media in Iraq." *Contexts* 7: 32 -39.

———. 2009. "Among the Troops: Seeing the Iraq War Through Three Journalistic Vantages Points." *Social Problems* 56: 21 -48.

Lipsitz, A., K. Kallmeyer, M. Ferguson, and A. Abas. 1989. "Counting On Blood Donors: Increasing the Impact of Reminder Calls." *Journal of Applied Social Psychology* 19: 1057 -67.

Liu, W., and D. Gal. 2011. "Bringing Us Together or Driving Us Apart: The Effect of Soliciting Consumer Input on Consumers" Pro-

pensity to Transact with an Organization." *Journal of Consumer Research* 38: 242 _59.

Livingstone, K. M., and D. M. Isaacowitz. 2015. "Situation Selection and Modification for Emotion Regulation in Younger and Older Adults." *Social Psychological and Personality Science* 6, no. 8 (November): 904 _10.

LoBue, V. 2009. "More Than Just a Face in the Crowd: Detection of Emotional Facial Expressions in Young Children and Adults." *Developmental Science* 12: 305 _13.

———. 2010. "And Along Came a Spider: Superior Detection of Spiders in Children and Adults." *Journal of Experimental Child Psychology* 107: 59 _66.

Lockwood, P., and Z. Kunda. 1997. "Superstars and Me: Predicting the Impact of Role Models on the Self." *Journal of Personality and Social Psychology* 73: 91 _103.

Loersch, C., and N. L. Arbuckle. 2013. "Unraveling the Mystery of Music: Music as an Evolved Group Process." *Journal of Personality and Social Psychology* 105: 777 _98.

Loersch, C., and B. K. Payne. 2011. "A Situated Inference Model: An Integrative Account of the Effects of Primes on Perception, Behavior, and Motivation." *Perspectives on Psychological Science* 6: 234 _52.

Loftus, E. F. 2011. "Intelligence Gathering Post_9/11." *American Psychologist* 66: 532 _41.

Lord, C. G., M. R. Lepper, and E. Preston. 1984. "Considering the Opposite: A Corrective Strategy for Social Judgment." *Journal of Personality and Social Psychology* 47: 1231 _43.

Lovello, D., and O. Sibony. 2010. "The Case for Behavioral Strategy." *McKinsey Quarterly* (March): 1 -16.

Lubinski, D., C. P. Benbow, and H. J. Kell. 2014. "Life Paths and Accomplishments of Mathematically Precocious Males and Females Four Decades Later." *Psychological Science* 25: 2217 -32.

Lull, R. B., and B. J. Bushman. 2015. "Do Sex and Violence Sell? A Meta- Analytic Review of the Effects of Sexual and Violent Media and Ad Content on Memory, Attitudes and Buying Intentions." *Psychological Bulletin* 141: 1022 -48.

Lyubomirsky, S. 2008. T*he How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want.* New York: Penguin Press.

———. 2013. *The Myths of Happiness: What Should Make You Happy, but Doesn"t. What Shouldn"t Make You Happy, but Does.* New York: Penguin Press.

Lyubomirsky, S., and K. Layous. 2013. "How Do Simple Positive Activities Increase Well-Being?" *Current Directions in Psychological Science* 22: 57 -62.

Lyubomirsky, S., S. A. King, and E. Diener. 2005. "Pursuing Happiness: Does Happiness Lead to Success?" *Psychological Bulletin* 131: 803 -55.

Maaravi, Y., Y. Ganzach, and A. Pazy. 2011. "Negotiation as a Form of Persuasion: Arguments in First Offers." *Journal of Personality and Social Psychology* 101: 245 -55.

MacKenzie, S. B., and R. J. Lutz. 1989. "An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context." *Journal of Marketing* 53: 48 -65.

Macrae, C. N., and L. Johnston. 1998. "Help, I Need Somebody: Automatic Action and Inaction." *Social Cognition* 16: 400 -17.

Macrae, N. C., G. V. Bodenhausen, and A. B. Milne. 1995. "The Dissection of Selection in Person Perception: Inhibitory Processes in Social Stereotyping." *Journal of Personality and Social Psychology* 69: 397 -407.

Madanika, Y, and K. Bartholomew. 2014. "Themes of Lust and Love in Popular Music from 1971 to 2011." SAGE Open 4, no. 3 (August). doi:10.1177/2158244014547179.

Madden, M. 2014. "More Online Americans Say They"ve Experienced a Personal Data Breach." Pew Research Center Fact Tank (April 14). www.pewresearch.org/fact_tank/2014/04/14/more_online_americans_ say_theyve_experienced_a_personal_data_breach.

Maddux, W. W., E. E. Mullen, and A. D. Galinsky. 2008. "Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces: Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes." *Journal of Experimental Social Psychology* 44: 461 -68.

Mahajan, N., M. A. Martinez, N. L. Gutierrez, G. Diesendruck, M. R. Banaji, and L. R. Santos. 2011. "The Evolution of Intergroup Bias: Perceptions and Attitudes in Rhesus Macaques." *Journal of Personality and Social Psychology* 100, no. 3 (March): 387 -405.

Maio, G. R., A. Pakizeh, W-Y. Cheung, and K. J. Rees. 2009. "Changing, Priming, and Acting on Values: Effects via Motivational Relations in a Circular Model." *Journal of Personality and Social Psychology* 97: 699 -715.

Mandel, N., and E. J. Johnson. 2002. "When Web Pages Influence Choice: Effects of Visual Primes on Experts and Novices." *Journal of Consumer Research* 29: 235 -45.

Mandel, N., P. K. Petrova, and R. B. Cialdini. 2006. "Images of Success and the Preference for Luxury Brands." *Journal of Consumer Psychology* 16: 57 -69.

Maner, J. K., M. T. Gailliot, and S. L. Miller. 2009. "The Implicit Cognition of Relationship Maintenance: Inattention to Attractive Alternatives." *Journal of Experimental Social Psychology* 45: 174 -79.

Maner, J. K., M. T. Gailliot, D. A. Rouby, D. A., and S. L. Miller. 2007. "Can"t Take My Eyes Off You: Attentional Adhesion to Mates and Rivals." *Journal of Personality and Social Psychology* 93: 389 -401.

Maner, J. K., D. T. Kenrick, D. V. Becker, A. W. Delton, B. Hofer, C. Wilbur, and S. I. Neuberg. 2003. "Sexually Selective Cognition: Beauty Captures the Mind of the Beholder." *Journal of Personality and Social Psychology* 85: 1107 -20.

Mann, T. C., and M. J. Ferguson. 2015. "Can We Undo Our First Impressions? The Role of Reinterpretation in Reversing Implicit Evaluations." *Journal of Personality and Social Psychology* 108: 823 -49.

Marchetti, G. 2012. "Against the View That Consciousness and Attention Are Fully Dissociable." *Frontiers in Psychology* 3: 36.

Margolis, E. H. 2010. "When Program Notes Don"t Help: Music Descriptions and Enjoyment." *Psychology of Music* 38: 285 -302.

Markus, H., and S. Kitayama. 1991. "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation." *Psychological Bulletin* 98: 224 -53.

Marsh, J. E., R. Ljung, A. Nöstl, E. Threadgold, and T. A. Campbell. 2015. "Failing to Get the Gist of What"s Being Said: Background

Noise Impairs Higher-Order Cognitive Processing." *Frontiers in Psychology* 6: 548.

Marsh, R. L., J. L. Hicks, and M. L. Bink 1998. "Activation of Completed Uncompleted, and Partially Completed Intentions." *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 24: 350 -61.

Marteau, T. M., G. J. Hollands, and P. C. Fletcher. 2012. "Changing Human Behavior to Prevent Disease: The Importance of Targeting Automatic Processes." *Science* 337: 1492 -95.

Marti, S., M. Sigman, and S. Dehaene. 2012. "A Shared Cortical Bottleneck Underlying Attentional Blink and Psychological Refractory Period." *Neuroimage* 59: 2883 -98.

Martin, A., C. Jacob, and N. Guéguen. 2013. "Similarity Facilitates Relationships on Social Networks: A Field Experiment on Facebook." *Psychological Reports* 113: 217 -20.

Martin, L. R., K. B. Haskard-Zolnierek, and M. R. DiMatteo. 2010. "Health Behavior Change and Treatment Adherence." New York: Oxford University Press.

Martin, S. J., S. Bassi, and R. Dunbar-Rees. 2012. Commitments, Norms and Custard Creams—A Social Influence Approach to Reducing Did Not Attends (DNAs)." *Journal of the Royal Society of Medicine* 105: 101 -4.

Marx, D. M., and J. S. Roman. 2002. "Female Role Models: Protecting Women"s Math Test Performance." *Personality and Social Psychology Bulletin* 28: 1183 -93.

Mashek, D. J., A. Aron, and M. Boncimino. 2003. "Confusions of Self with Close Others." *Personality and Social Psychology Bulletin* 29: 382 -92.

Mason, M. F., E. P. Tatkow, and C. N. Macrae. 2005. "The Look of Love: Gaze Shifts and Person Perception." *Psychological Science* 16: 236 -39.

Masuda, T., and R. Nisbett. 2001. "Attending Holistically versus Analytically: Comparing the Context Sensitivity of Japanese and Americans." *Journal of Personality and Social Psychology* 81: 922 -34.

Masuda, T., R. Gonzalez, I. Kwan, and R. Nesbitt. 2008. "Culture and Aesthetic Preference: Comparing the Attention to Context of East Asians and Americans." *Personality and Social Psychology Bulletin* 34: 1260 -75.

Mather, M., and M. Knight. 2005. "Goal-Directed Memory: The Role of Cognitive Control in Older Adults" Emotional Memory." *Psychology and Aging* 20: 554 -70.

Mauboussin, M. J. 2009. *Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition.* Boston: Harvard Business Press.

Mauss, I. B., A. J. Shallcross, O. P. John, E. Ferrer, F. H. Wilhelm, and J. J. Gross. 2011. "Don"t Hide Your Happiness!" *Journal of Personality and Social Psychology* 100: 738 -48.

Mayer, D. M., M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes, and R. Salvador. 2009. "How Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model." *Organization and Human Decision Processes* 108: 1 -13.

Mazzoni, G., and A. Memon. 2003. "Imagination Can Create False Autobiographical Memories." *Psychological Science* 25: 266 -81.

McAlister, A. L., A. G. Ramirez, C. Galavotti, and K. J. Gallion. 1989. "Anti- Smoking Campaigns: Progress in the Application of Social Learning Theory." *Public Communication Campaigns*. Ed-

ited by R. E. Rice and C. K. Atkin. Newbury Park, CA: Sage, 291 -307.

McCaslin, M. J., R. E. Petty, and D. T. Wegener. 2010. "Self-Enhancement Processes and Theory-Based Correction Processes." *Journal of Experimental Social Psychology* 46: 830 -35.

McClelland, J. L., M. M. Botvinick, D. C. Noelle, D. C. Plaut, T. T. Rogers, M. S. Seidenberg, and L. B. Smith. 2010. "Letting Structure Emerge: Connectionist and Dynamical Systems Approaches to Understanding Cognition." *Trends in Cognitive Sciences* 14: 348 -56.

McCombs, M. E., and D. L. Shaw. 1972. "The Agenda-Setting Functions of Mass Media," *Public Opinion Quarterly* 36: 176 -218.

McCormick, J., and W. L. Morris. 2015. "The Effects of Stereotype Threat and Power on Women"s and Men"s Outcomes in Face-to-Face and E-Mail Negotiations." Psi Chi *Journal of Psychological Research* 20: 114 -24.

McCulloch, K. C., H. Arts, K. Fujita, and J. A. Bargh. 2008. "Inhibition in Goal Systems: A Retrieval-Induced Forgetting Account." *Journal of Experimental Social Psychology* 44: 857 -65.

McFarland, S. In press. "Identification with All Humanity: The Antithesis of Prejudice, and More." In *The Cambridge Handbook of the Psychology of Prejudice.* Edited by C. G. Sibley and F. K. Barlow, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

McFarland, S., M. Webb, and D. Brown. 2012. "All Humanity Is My In-Group. A Measure and Studies of Identification with All Humanity." *Journal of Personality and Social Psychology* 103: 830 -53.

McGlone, M. S., and J. Tofighbakhsh. 2000. "Birds of a Feather Flock Conjointly (?): Rhyme as Reason in Aphorisms." *Psychological Science* 11: 424 -28.

McGraw, K. O., and J. Fiala. 1982, "Undermining the Zeigarnik Effect: Another Hidden Cost of Reward." *Journal of Personality* 50: 58 -66.

McGuire, W. J. 1961. "The Effectiveness of Supportive and Refutational Defenses in Immunizing and Restoring Beliefs against Persuasion." *Sociometry* 24: 184 -97.

McIntyre, R. B., R. M. Paulson, and C. G. Lord. 2003. "Alleviating Women"s Mathematics Stereotype Threat through Salience of Group Achievements." *Journal of Experimental Social Psychology* 39: 83 -90.

McKenzie, C. R. M. 2005. "Judgement and Decision Making." In *Handbook of Cognition. Edited by* R. L. G. Koen Lamberts. Thousand Oaks, CA: Sage, 321 -38.

McNeill, W. H. 1995. *Keeping Together in Time: Dance and Drill in Human History.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Meltzoff, A. 2007. "Like Me: A Foundation for Social Cognition." *Developmental Science* 10: 126 -34.

Mendl, J. R., S. B. Ehrlich, and J. M. Dukerich. 1985. "The Romance of Leadership." *Adminstrative Science Quarterly* 30: 78 -102.

Mercer, A., A. Caporaso, D. Cantor, and J. Townsend. 2015. "How Much Gets You How Much? Monetary Incentives and Response Rates in Household Surveys." *Public Opinion Quarterly* 79: 105 -29.

Meyers-Levy, J., and B. Loken. 2015. "Revisiting Gender Differences: What We Know and What Lies Ahead." *Journal of Consumer Psychology* 25: 129 -49.

Middleton, J. A., and D. P. Green. 2008. "Do Community-Based Voter Mobilization Campaigns Work Even in Battleground States?

Evaluating the Effectiveness of MoveOn"s 2004 Outreach Campaign." *Quarterly Journal of Political Science* 3: 63 -82.

Midlarsky, E., and R. Nemeroff. 1995. "Heroes of the Holocaust: Predictors of Their Well-Being in Later Life." Paper presented at the American Psychological Society meetings. New York (July).

Millar, M. G., and A. Tesser. 1986. "Thought-Induced Attitude Change: The Effects of Schema Structure and Commitment." *Journal of Personality and Social Psychology* 51: 259 -69.

Miller, D. T., and D. A. Effron. 2010. "Psychological License: When It Is

Needed and How It Functions." *Advances in Experimental Social Psychology* 43: 115 -55.

Miller, D. T., J. S. Downs, and D. A. Prentice. 1998. "Minimal Conditions for the Creation of a Unit Relationship: The Social Bond Between Birthday Mates." *European Journal of Social Psychology* 28: 475 -81.

Miller, R. S. 1997. "Inattentive and Contented: Relationship Commitment and Attention to Alternatives." *Journal of Personality and Social Psychology* 73: 758 -56.

Mitchell, J. P., M. Banaji, and C. N. Macrae. 2005. "The Link Between Social Cognition and Self-Referential Thought." *Journal of Cognitive Neuroscience* 17: 1306 -15.

Miyake, A., L. E. Kost-Smith, N. D. Finkelstein, S. J. Pollock, G. L. Cohen, and T. A. Ito. 2010. "Reducing the Gender Achievement Gap in College Science: A Classroom Study of Values Affirmation." *Science* 330: 1234 -37.

Molnar-Szakacs, I., and K. Overy. 2006. "Music and Mirror Neurons: From Motion to "E"motion." *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 1: 235 -41.

Monin, B., and D. T. Miller. 2001. "Moral Credentials and the Expression of Prejudice." *Journal of Personality and Social Psychology* 81: 33 -43.

Monroe, B. M., and S. J. Read. 2008. "A General Connectionist Model of Attitude Structure and Change." *Psychological Review 115: 773 -59.*

Monteith, M. J., L. Ashburn-Nardo, C. I. Voils, and A. M. Czopp. 2002. "Putting the Brakes on Prejudice: On the Development and Operation of Cues for Control." *Journal of Personality and Social Psychology* 83: 1029 -50.

Moon, Y. 2010. *Different*. New York: Crown Business.

Moore, D. A., and D. Small. 2007. "Error and Bias in Comparative Social Judgment: On Being Both Better and Worse Than We Think We Are." *Journal of Personality and Social Psychology* 92: 972 -89.

Moore, S. G. 2012. "Some Things Are Better Left Unsaid: How Word of Mouth Influences the Storyteller." *Journal of Consumer Research* 38: 1140 -54.

Morling, D., and M. Lamoreaux. 2008. "Measuring Culture Outside the Head: A Meta-Analysis of Individualism-Collectivism in Cultural Products." *Personality and Social Psychology Review* 12, 199 -221.

Morris, M. W., O. J. Sheldon, D. R. Ames, and M. J. Young. 2007. "Metaphors and the Market." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102: 174 -92.

Moyer, V. A. 2013. "Primary Care Interventions to Prevent Tobacco Use in Children and Adolescents: U.S. Preventive Service Task Force Recommendation Statement." *Pediatrics* 132: 560 -65.

Murayama, K., T. Miyatsu, D. Buchli, and B. Storm. 2014. "Forgetting as a Consequence of Retrieval: A Meta-Analytic Review of Retrieval-Induced Forgetting." *Psychological Bulletin* 140: 1383 -1409.

Muscanell, N. L., R. E. Guadagno, S. Murphy. 2014. "Weapons of Influence Misused: A Social Influence Analysis of Why People Fall Prey to Internet Scams." *Social and Personality Compass,* 8/7: 388 -96.

Nagin, D., and G. Pogarsky. 2001. "Integrating Celerity, Impulsivity, and Extralegal Sanction Threats into a Model of General Deterrence Theory and Evidence." *Criminology* 39: 865 -92.

Nelson, L. D., and M. I. Norton. 2005. "From Student to Superhero: Situational Primes Shape Future Helping." *Journal of Experimental Social Psychology* 41: 425 -30.

Nestler, S., and B. Egloff. 2010. "When Scary Messages Backfire: Influence of Dispositional Cognitive Avoidance on the Effectiveness of Threat Communications." *Journal of Research in Personality* 44: 137 -41.

Neumann, R., and F. Strack. 2000. "Approach and Avoidance: The Influence of Proprioceptive and Exteroceptive Cues on Encoding of Affective Information." *Journal of Personality and Social Psychology* 79: 39 -48.

Neville, L. 2012. "Do Economic Equality and Generalized Trust Inhibit Academic Dishonesty? Search-Engine Queries." *Psychological Science* 23: 339 -45.

Nguyen, H. D., and A. M. Ryan. 2008. "Does Stereotype Threat Affect Test Performance of Minorities and Women? A Meta_Analysis of Experimental Evidence." *Journal of Applied Psychology* 93: 1314 _34.

Nguyen, N., and G. Lelanc. 2001. "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers" Retention Decisions in Services." *Journal of Retailing and Consumer Services* 8: 227 _36.

Nickerson, R. S. 1998. "Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises." *Review of General Psychology* 2: 175 _220.

Niemeier, V., J. Kupfer, and U. Gieler. 2000. "Observations During an Itch_Inducing Lecture." *Dermatology and Psychosomatics* 1 (suppl. 1: 15 _18.

Nisbett, R. 2003. *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently. . .* and Why. New York: Free Press.

Noar, S. M., C. N. Benac, and M. S. Harris. 2007. "Does Tailoring Matter? Meta_Analytic Review of Tailored Print Health Behavior Change Interventions." *Psychological Bulletin* 133: 673 _93.

Noh, S. R., M. Lohani, and D. M. Isaacowitz. 2011. "Deliberate Real_ Time Mood Regulation in Adulthood: The Importance of Age, Fixation, and Attentional Functioning." *Cognition and Emotion* 25: 998 _1013.

Nolan, J. M., P. W. Schultz, R. B. Cialdini, N. J. Goldstein, and V. Griskevicius. 2008. "Normative Social Influence Is Underdetected." *Personality and Social Psychology Bulletin* 34: 913 _23.

Noor, M., R. Brown, R. Gonzalez, J. Manzi, and C. A. Lewis. 2008. "On Positive Psychological Outcomes: What Helps Groups with a History of Conflict to Forgive and Reconcile with Each Other?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 34: 819 _32.

Norman, L. J., C. A. Heywood, and R. W. Kentridge. 2013. "Object-Based Attention without Awareness." *Psychological Science* 24: 836 -43.

North, A. C., D. J. Hargreaves, and J. McKendrick. 1997. "In-Store Music Affects Product Choice." *Nature* 390 (November 13): 132.

Norton, M. I., D. Mochon, and D. Ariely. 2012. "The IKEA Effect: When Labor Leads to Love." *Journal of Consumer Psychology* 22: 453 -60. doi:10.1016/j.jcps.2011.08.002.

Oberholzer-Gee, F. 2006. "A Market for Time: Fairness and Efficiency in Waiting Lines." Kyklos 59: 427 -40.

Obermeier, C., W. Menninghaus, M. von Koppenfels, T. Raettig, M. Schmidt-Kassow, S. Otterbein, and S. A. Kotz. 2013. "Aesthetic and Emotional Effects of Meter and Rhyme in Poetry." *Frontiers in Psychology* 4: 10.

Oettingen, G., G. Hönig, and P. M. Gollwitzer. 2000. "Effective Self- Regulation of Goal Attainment." *International Journal of Educational Research* 33: 705 -32.

Oishi, S., S. Kesebir, and E. Diener. 2001. "Income Inequality and Happiness." *Psychological Science* 22: 1095 -1100.

Oliner, S. P., and P. M. Oliner. 1988. *The Altruistic Personality: Rescuers of Jews in Nazi Europe*. New York: Free Press.

Olivers, C. N. L., and S. Niewenhuis. 2005. "The Beneficial Effect of Concurrent Task-Irrelevant Activity on Temporal Attention." *Psychological Science* 16: 265 -69.

Olson, M. A., and R. H. Fazio. 2004. "Trait Inferences as a Function of Automatically Activated Racial Attitudes and Motivation to Con-

trol Prejudiced Reactions." *Basic and Applied Social Psychology* 26: 1 -11.

Oosterhof, N. N., S. P. Tipper, and P. E. Downing. 2012. "Visuo-Motor Imagery of Specific Manual Actions: A Multi-Variate Pattern Analysis fMRI Study." *Neuroimage* 63: 262 -71.

Oppenheimer, D. M., C. Diemand-Yauman, and E. B. Vaughan. 2011. "Fortune Favors the Bold (and the Italicized): Effects of Disfluency on Educational Outcomes." *Cognition* 118: 111 -15.

Oppenheimer, D. M., R. E. LeBoeuf, and N. T. Brewer. 2008. "Anchors Aweigh: A Demonstration of Cross-Modality Anchoring and Magnitude Priming." *Cognition* 106: 13 -26.

Ottati, V. C., and R. A. Renstrom. 2010. "Metaphor and Persuasive Communication: A Multifunctional Approach." *Social and Personality Psychology Compass* 49: 783 -94.

Otten, S., and K. Epstude. 2006. "Overlapping Mental Representations of Self, Ingroup, and Outgroup: Unraveling Self-Stereotyping and Self- Anchoring." *Personality and Social Psychology Bulletin* 32: 957 -69.

Over, H., and M. Carpenter. 2009. "Eighteen-Month-Old Infants Show Increased Helping Following Priming with Affiliation." *Psychological Science* 20: 1189 -93.

Ovsiankina, M. 1928. "Die Wiederaufnahme von unterbrochener Handlungen." *Psychologische Forschung* 11: 302 -79.

Oyserman, D. 2009. "Identity-Based Motivation: Implications for Action- Readiness, Procedural-Readiness, and Consumer Behavior." *Journal of Consumer Psychology* 19: 250 -60.

Oyserman, D., and S. W. S. Lee. 2008. "Does Culture Influence What and How We Think? Effects of Priming Individualism and Collectivism." *Psychological Bulletin* 134: 311 -42.

Packard, G., A. D. Gershoff, and D. B. Wooten, Impress. "When Boastful Word of Mouth Helps versus Hurts Social Perceptions and Persuasion." *Journal of Consumer Research.*

Paez, D., B. Rime, N. Basabe, A. Wlodarczyk, and L. Zumeta. 2015. "Psychosocial Effects of Perceived Emotional Synchrony in Collective Gatherings." Journal of Personality and Social Psychology 108: 711 -29.

Page, L. A., C. Keshishian, G. Leonardi, V. Murray, G. J. Rubin, and S. Wessely. 2010. "Frequency and Predictors of Mass Psychogenic Illness." *Epidemiology* 21: 744 -47.

Page-Gould, E., R. Mendoza-Denton, and L. R. Tropp. 2008. "With a Little Help from My Cross-Group Friend: Reducing Anxiety in Intergroup Contexts Through Cross-Group Friendship." J*ournal of Personality and Social Psychology* 95: 1080 -94.

Paladino, M-P., M. Mazzurega, F. Pavani, and T. W. Schubert. 2010. "Synchronous Multisensory Stimulation Blurs Self-Other Boundaries." *Psychological Science* 21: 1202 -7.

Paluck, E. L., and D. P. Green. 2009. "Prejudice Reduction: What Works? A Review and Assessment of Research and Practice." *Annual Review of Psychology* 60: 339 -67.

Park, J. H., and M. Schaller. 2005. "Does Attitude Similarity Serve as a

Heuristic Cue for Kinship? Evidence of an Implicit Cognitive Association." *Evolution and Human Behavior* 26: 158 -70.

Park, J. H., M. Schaller, and M. Van Vugt. 2008. "Psychology of Human Kin Recognition: Heuristic Cues, Erroneous Inferences, and Their Implications." *Review of General Psychology* 12: 215 -35.

Parker, J. R., and D. R. Lehmann. 2015. "How and When Grouping Low-Calorie Options Reduces the Benefits of Providing Dish-Specific Calorie Information." *Journal of Consumer Research* 41: 213 -35.

Parks, A. C., M. D. Della Porta, R. S. Pierce, R. Zilca, and S. Lyubomirsky. 2012. "Pursuing Happiness in Everyday Life: The Characteristics and Behaviors of Online Happiness Seekers." *Emotion* 12: 1222 -34.

Paternoster, R. 2010. "How Much Do We Really Know About Criminal Deterrence?" *Journal of Criminal Law and Criminology* 100: 765 -24.

Pavlov, I. P. 1927. "Conditioned reflexes." Translated by G. V. Anrep. Oxford, UK: Oxford University Press.

Payne, L., and R. Sekuler. 2014. "The Importance of Ignoring: Alpha Oscillations Protect Selectivity." *Current Directions in Psychological Science* 23: 171 -77.

Pelham, B. W., and M. R. Carvallo. 2011. "The Surprising Potency of Implicit Egoism: A Reply to Simonsohn." *Journal of Personality and Social Psychology* 101: 25 -30.

Pennebaker, J. W. 1980. "Perceptual and Environmental Determinants of Coughing." *Basic and Applied Social Psychology* 1: 83 -91.

Pennebaker, J. W., T. J. Mayne, and M. E. Francis. 1997. "Linguistic Predictors of Adaptive Bereavement." *Journal of Personality and Social Psychology* 72: 863 -71.

Perillo, J. T., and S. M. Kassin. 2011. "Inside Interrogation: The Lie, the Bluff, and False Confessions." *Law and Human Behavior* 35: 327 -37.

Perkins, A. W., and M. R. Forehand. 2012. "Implicit Self-Referencing: The Effect of Nonvolitional Self-Association on Brand and Product Attitude." *Journal of Consumer Research* 39: 142 -56.

Peterson, D. K. 2002. The Relationship Between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire." J*ournal of Business Ethics* 41: 313 -26.

Petras, R., and K. Petras. 1993. *The 776 Stupidest Things Ever Said.* New York: Broadway Books.

Petrova, P. K., and R. B. Cialdini. 2005. "Fluency of Consumption Imagery and the Backfire Effects of Imagery Appeals." *Journal of Consumer Research* 32: 442 -52.

———. 2011. "New Approaches Toward Resistance to Persuasion." In *The Sage Handbook of Social Marketing.* Edited by G. Hastings, C. Bryant., and K. Angus. London: Sage, 107 -22.

Petrova, P. K., N. Schwarz, and H. Song. 2012. "Fluency and Social Influence." In Six *Degrees of Social Influence.* Edited by D. T. Kenrick, N. J. Goldstein, and S. L. Braver. New York: Oxford University Press.

Petty R. E., and P. Brinol. 2012. "The Elaboration Likelihood Model." In *Handbook of Theories of Social Psychology.* Edited by P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, and E. T. Higgins. Thousand Oaks, CA: Sage, 224 -45.

Petty, R. E., and P. Brinol. 2010. "Attitude Change." In *Advanced Social Psychology: The State of the Science.* Edited by R. F. Bau-

meister and E. J. Finkel. New York: Oxford University Press, 217 -59.

Petty, R. E., and J. T. Cacioppo. 1984. "Source Factors and the Elaboration Likelihood Model of Persuasion." *Advances in Consumer Research* 11: 668 -72.

Pfaff, D. W. 2007. *The Neuroscience of Fair Play: Why We (Usually) Follow the Golden Rule*. Chicago: University of Chicago Press.

———. 2015. *The Altruistic Brain: How We Are Naturally Good.* Oxford, UK: Oxford University Press.

Pfau, M., and M. Burgoon. 1988. "Inoculation in Political Campaign Communication." *Human Communication Research* 15: 91 -111.

Pfau, M., J. Danesi, R. Tallmon, T. Bunko, S. Nyberg, B. Thompson, C. Babin, S. Cardella, M. Mink, and B. Temple. 2006. "A Comparison of Embedded and Nonembedded Print Coverage of the U.S. Invasion and Occupation of Iraq." *International Journal of Press/ Politics* 11: 139 -53.

Pfau, M., M. M. Haigh, L. Logsdon, C. Perrine, J. P. Baldwin, R. E. Breitenfeldt, J. Cesar, D. Dearden, G. Kuntz, E. Montalvo, D. Roberts, and R. Romero." 2005. "Embedded Reporting During the Invasion and Occupation of Iraq: How the Embedding of Journalists Affects Television News Reports." *Journal of Broadcasting and Electronic Media* 49: 468 -87.

Pfau, M., M. Haigh, M. Gettle, M. Donnelly, G. Scott, D. Warr, and E. Wittenberg. 2004. "Embedding Journalists in Military Combat Units: Impact on Newspaper Story Frames and Tone." *Journalism and Mass Communication Quarterly* 81: 74 -88.

Pfeffer, J., and R. B. Cialdini. 1998. "Illusions of Influence." In *Power and Influence in Organizations*. Edited by R. M. Kramer and M. A. Neale. Thousand Oaks, CA: Sage, 1 -20.

Pfeffer, J., and G. R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pillutia, M. M., D. Malhotra, and J. K. Murnighan. 2003. "Attributions of Trust and the Calculus of Reciprocity." *Journal of Experimental Social Psychology* 39: 448 -55.

Pocheptsova, A., and N. Novemsky. 2010. "When Do Incidental Mood Effects Last? Lay Beliefs Versus Actual Effects." *Journal of Consumer Research* 36: 992 -1001.

Posavac, S. S., F. R. Kardes, and J. Brakus. 2010. "Focus Induced Tunnel Vision in Managerial Judgment and Decision Making: The Peril and the Anecdote." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113: 102 -11.

Posavac, S. S., F. R. Kardes, D. M. Sanbonmatsu D. M., and Fitzsimons G. J. 2005. Blissful insularity: When brands are judged in isolation from competitors, *Marketing Letters* 16: 87 -97.

Posavac, S. S., Sanbonmatsu, D. M., and E. A. Ho. 2002. "The Effects of Selective Consideration of Alternatives on Consumer Choice and Attitude-Decision Consistency." *Journal of Consumer Psychology* 12: 203 -13.

Posavac, S. S., D. M. Sanbonmatsu, F. R. Kardes, and G. J. Fitzsimons. 2004. "The Brand Positivity Effect: When Evaluation Confers Preference." *Journal of Consumer Research* 31: 643 -51.

Pothos, E. M., and J. R. Busemeyer. 2013. "Can Quantum Probability Provide a New Direction for Cognitive Modeling?" *Behavior and Brain Sciences* 36: 255 -74.

Powers, N., A. Blackman, T. P. Lyon, and U. Narain. 2011. "Does Disclosure Reduce Pollution? Evidence from India"s Green Rating Project." *Environmental and Resource Economics* 50: 131 -55.

Preston, S. D. 2013. "The Origins of Altruism in Offspring Care." *Psychological Bulletin* 139: 1305 -41.

Prestwich, A., M. Perugini, R. Hurling, and J. Richetin. 2010. "Using the Self to Change Implicit Attitudes." *European Journal of Social Psychology* 40: 61 -71.

Priester, J. R., J. T. Cacioppo, and R. E. Petty. 1996. "The Influence of Motor Processes on Attitudes Toward Novel versus Familiar Semantic Stimuli." *Personality and Social Psychology Bulletin* 22: 442 -47.

Prot, S., D. A. Gentile, C. A. Anderson, K. Suzuki, E. Swing, Y. Horiuchi, M. Jelic, B. Krahé, W. Liuqing, A. K. Liau, A. Khoo, P. D. Petrescu, A. Sakamoto, S. Tajima, R. A. Toma, W. Warburton, X. Zhang, and B. C. P. Lam. 2014. "Long-Term Relations Among Prosocial-Media Use, Empathy, and Prosocial Behavior." *Psychological Science* 25: 358 -68.

Pulfrey, C. and F. Butera. 2013. "Why Neoliberal Values of Self-Enhancement Lead to Cheating in Higher Education: A Motivational Account." *Psychological Science* 24: 2153 -62.

Global Economic Crime Survey 2014. Threat assessment and damage. www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/damage.jhtml.

Quoidbach, J., M. Mikolajczak, and J. J. Gross. 2015. "Positive Interventions: An Emotion Perspective." *Psychological Bulletin* 141: 655 -93.

Radvansky, G. A., and D. E. Copeland. 2006. "Walking Through Doorways Causes Forgetting: Situation Models and Experienced Space." *Memory and Cognition* 34: 1150 -56.

Radvansky, G. A., S. A. Krawietz, and A. K. Tamplin. 2011. "Walking Through Doorways Causes Forgetting: Further Explorations." *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 64: 1632 -45.

Rajagopal, P., and N. V. Montgomery. 2011. "I Imagine, I Experience, I Like: The False Experience Effect." *Journal of Consumer Research* 38, no. 3 (October): 578 -94.

Reber, R., and N. Schwarz. 1999. "Effects of Perceptual Fluency on Judgments of Truth." *Consciousness and Cognition* 8: 338 -42.

Reed, A. E., and L. L. Carstensen. 2012. "The Theory Behind the Age-Related Positivity Effect." *Frontiers in Psychology* 27: 339.

Reed, C. 2009. "Journalists" Recent Work Examined Before Embeds" (electronic version). *Stars and Stripes* (August 24). www. stripes.com/article.asp?section=104andarticle=63348.

Reed, C., K. Baron, and L. Shane. 2009. "Files Prove Pentagon Is Profiling Reporters" (electronic version). *Stars and Stripes* (August 29). www .stripes.com/article.asp?section=104andarticle=64401.

Reichardt, C. S. 2010. "Testing Astrological Predictions About Sex, Marriage, and Selfishness." *Skeptic* 15: 40 -45.

Reinhard, M-A., S. Schindler, V. Raabe, D. Stahlberg, and M. Messner. 2014. "Less Is Sometimes More: How Repetition of an Anti-

smoking Advertisement Affects Attitudes Toward Smoking and Source Credibility." *Social Influence* 9: 116 -32.

Rensink, R. A. 2002. "Change Detection." *Annual Review of Psychology* 53: 253 -64.

Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2014 Global Fraud Study. 2014. Austin, TX: Association of Certified Fraud Examiners. www.acfe.com/rttn.aspx.

Rimer, B. K., and Kreuter, M. W. 2006. "Advancing Tailored Health Communication: A Persuasion and Message Effects Perspective." *Journal of Communication* 56: S184 -S201.

Risen, J. L., and T. Gilovich. 2008. "Why People Are Reluctant to Tempt Fate." *Journal of Personality and Social Psychology* 95: 293 -307.

Robertson, K. F., S. Smeets, D. Lubinski, and C. P. Benbow. 2010. "Beyond the Threshold Hypothesis." *Current Directions in Psychological Science* 19: 346 -51.

Robinson, J., and L. Zebrowitz-McArthur. 1982. "Impact of Salient Vocal Qualities on Causal Attribution for a Speaker"s Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 43: 236 -47.

Rogers, T., C. R. Fox, and A. S. Gerber. 2012. *Rethinking Why People Vote: Voting as Dynamic Social Expression.* Princeton: Princeton University Press.

Romero, A. A., C. R. Agnew, and C. A. Insko. 1996. "The Cognitive Mediation Hypothesis Revisited." *Personality and Social Psychology Bulletin* 22: 651 -65.

Roseth, C. J., D. W. Johnson, and R. T. Johnson. 2008. "Promoting Early Adolescent Achievement and Peer Relationships: The Effects

of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures." *Psychological Bulletin* 134: 223 -46.

Ross, J. R. 1994. *Escape to Shanghai: A Jewish Community in China*. New York: Free Press.

Ross, M., and F. Sicoly. 1979. "Egocentric Biases in Availability and Attribution." *Journal of Personality and Social Psychology* 37: 322 -36.

Rothbart, M. and B. Park. 1986. "On the Confirmability and Disconfirmability of Trait Concepts." *Personality and Social Psychology Bulletin* 50: 131 -42.

Rowe C., J. M. Harris, and S. C. Roberts. 2005. "Sporting Contests: Seeing Red? Putting Sportswear in Context." *Nature* 437: E10.

Rozin, P., and E. B. Royzman. 2001. "Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion." *Personality and Social Psychology Review* 5, 296 -321.

Rydell, R. J., A. R. McConnell, and S. L. Beilock. 2009. "Multiple Social Identities and Stereotype Threat: Imbalance, Accessibility, and Working Memory." *Journal of Personality and Social Psychology* 96: 949 -66.

Sagarin, B. J., R. B. Cialdini, W. E. Rice, and S. B. Serna. 2002. "Dispelling the Illusion of Invulnerability: The Motivations and Mechanisms of Resistance to Persuasion." *Journal of Personality and Social Psychology* 83: 526 -41.

Sagarin, B., and K. D. Mitnick. 2011. "The Path of Least Resistance." In *Six Degrees of Social Influence*. Edited by D. T. Kenrick, N. J. Goldstein, and S. L. Braver. New York: Oxford University Press.

Sah, S., and G. Loewenstein. 2010. "Effect of Reminders of Personal Sacrifice and Suggested Rationalizations on Residents" Self_Reported Willingness to Accept Gifts." *Journal of the American Medical Association* 304: 1204 _11.

Salancik, G. R., and J. R. Mendl. 1984. "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control." *Administrative Science Quarterly* 29: 238 _54.

Salancik, G. R., and J. Pfeffer. 1977. "Constraints on Administrative Discretion: The Limited Influence of Mayors on City Budgets." *Urban Affairs Quarterly* 12: 475 _98.

Sanbonmatsu, D. M., S. S. Posavac, F. R. Kardes, and S. P. Mantel. 1989. "Selective Hypothesis Testing." *Psychonomic Bulletin and Review* 5: 197 _220.

Scherpenzeel, A., and V. Toepol. 2012. "Recruiting a Probability Sample for an Online Panel." *Public Opinion Quarterly* 76: 470 _90.

Schkade, D, A., and D. Kahneman. 1998. "Does Living in California Make People Happy? A Focusing Illusion in Judgments of Life Satisfaction." *Psychological Science* 9: 340 _46.

Schmader, T., M. Johns, and C. Forbes. 2008. "An Integrated Process Model of Stereotype Threat on Performance." *Psychological Review* 115: 336 _56.

Schmidt, F. L. 2014. "A General Theoretical Integrative Model of Individual Differences in Interests, Abilities, Personality Traits, and Academic and Occupational Achievement: A Commentary on Four Recent Articles." *Perspectives on Psychological Science* 9: 211 _18.

Schmiege, S. J., W. M. P. Klein, and A. D. Bryan. 2010. E*uropean Journal of Social Psychology* 40: 746 _59.

Schmierbach, M. 2010. " "Killing Spree": Exploring the Connection Between Competitive Game Play and Aggressive Cognition." *Communication Research* 37: 256 ـ74.

Schneider, I. K., M. Parzuchowski, B. Wojciszke, N. Schwarz, and S. L. Koole. 2015. "Weighty Data: Importance Information Influences Estimated Weight of Digital Information Storage Devices." *Frontiers in Psychology* 5: 1536.

Schrift, R. Y., and J. R. Parker, 2014. "Staying the Course: The Option of Doing Nothing and Its Impact on Postchoice Persistence." *Psychological Science* 25: 772 ـ80.

Schroder, T., and P. Thagard. 2013. "The Affective Meanings of Automatic Social Behaviors: Three Mechanisms That Explain Priming." *Psychological Review* 120: 255 ـ80.

Schroeder, D. A., L. A. Penner, J. F. Dovidio, and J. A. Piliavin. 1995. The *Psychology of Helping and Altruism: Problems and Puzzles*. New York: McGraw-Hill.

Schulte, B. 1998. "Sleep Research Focusing on Mind"s Effectiveness." *Arizona Republic* (Phoenix) (March 8), A33.

Schuman, H., and S. Presser. 1981. *Questions and Answers in Attitude Surveys: Experiments on Question Form, Wording, and Context.* New York: Academic Press.

Schwarz, N., and F. Strack. 1991. "Evaluating One"s Life: A Judgmental Model of Subjective Well-Being." In *Subjective Well-Being: An Interdisciplinary Perspective*. Edited by F. Strack, M. Argyle, and N. Schwarz. Oxford, UK: Pergamon Press, 27 ـ48.

Schyns, B., J. Felfe, and H. Blank. 2007. "Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence From New Data and a Meta-Analysis." *Applied Psychology: An International Review* 56: 505 ـ27.

Scott, M. L., and S. M. Nowlis. 2013. "The Effect of Goal Specificity on Consumer Reengagement." *Journal of Consumer Research* 40: 444 ـ59.

Sedikides, C., and J. J. Skoronski. 1990. "Toward Reconciling Personality and Social Psychology: A Construct Accessibility Approach. *Journal of Social Behavior and Personality* 5: 531 ـ46.

Sedikides, C., L. Gaertner, and J. L. Vevea. 2005. "Pancultural Selfـ Enhancement Reloaded: A MetaـAnalytic Reply." *Journal of Personality and Social Psychology* 89: 539 ـ51.

Seidenberg, M. S. 2005. "Connectionist Models of Word Reading." *Current Directions in Psychological Science* 14: 238 ـ42.

Seiter, J. S. 2007. "Ingratiation and Gratuity: The Effect of Complimenting Customers on Tipping Behavior in Restaurants." *Journal of Applied Social Psychology* 37: 478 ـ85.

Seiter, J. S., and E. Dutson. 2007. "The Effect of Compliments on Tipping Behavior in Hairstyling Salons." *Journal of Applied Social Psychology* 37: 1999 ـ2007.

Sekaquaptewa, D., and M. Thompson. 2003. "Solo Status, Stereotypes, and Performance Expectancies: Their Effects on Women"s Public Performance." *Journal of Experimental Social Psychology* 39: 68 ـ74.

Semin, G. R. 2012. "The Linguistic Category Model." In *Handbook of Theories of Social Psychology*. Vol. 1. Edited by P. A. M. Van Lange, A. Kruglanski, and E. T. Higgins. London: Sage, 309 ـ26.

Semin, G. R., and K. Fiedler. 1988. "The Cognitive Functions of Linguistic Categories in Describing Persons: Social Cognition and Language." *Journal of Personality and Social Psychology* 54: 558 ـ68.

Sergent, C., and S. Dehaene. 2004. “Is Consciousness a Gradual Phenomenon?” *Psychological Science* 15: 720 ـ28.

Shah, J. Y., R. Friedman, and A. W. Kruglanski. 2002. “Forgetting All Else: On the Antecedents and Consequences of Goal Shielding.” *Journal of Personality and Social Psychology* 83: 1261 ـ80.

Shallcross, A. J., B. Q. Ford, V. A. Floerke, and I. B. Mauss. 2013. “Getting Better with Age: The Relationship between Age, Acceptance, and Negative Affect.” *Journal of Personality and Social Psychology* 104: 695 ـ715.

Shantz, A., and G. Latham. 2009. “An Exploratory Field Experiment of the Effect of Subconscious and Conscious Goals on Employee Performance.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109: 9 ـ17.

Shantz, A., and G. Latham. 2011. “Effect of Primed Goals on Employee Performance: Implications for Human Resource Management.” *Human Resource Management* 50: 289 ـ99.

Shapiro, J. R., and S. L. Neuberg. 2007. “From Stereotype Threat to Stereotype Threats: Implications of a Multi-Threat Framework for Causes, Moderators, Mediators, Consequences, and Interventions. *Personality and Social Psychology Review* 11: 107 ـ30.

Shapiro, K. L. 1994. “The Attentional Blink: The Brain”s “Eyeblink.” “ *Current Directions in Psychological Science* 3: 86 ـ89.

Shapiro, S. A., and J. H. Nielson. 2013. “What the Blind Eye Sees: Incidental Change Detection as a Source of Perceptual Fluency.” *Journal of Consumer Research* 39: 1202 ـ18.

Sharot, T., S. M. Fleming, X. Yu, R. Koster, and R. J. Dolan. 2012. “Is Choice-Induced Preference Change Long Lasting?” P*sychological Science* 23: 1123 ـ29.

Sharot, T., C. M. Velasquez, and R. J. Dolan. 2010. “Do Decisions Shape Preference? Evidence from Blind Choice.” *Psychological Science* 21: 1231 - 35.

Shaw, J., and S. Porter. 2015. “Constructing Rich False Memories of Committing a Crime.” *Psychological Science* 26: 291 -301.

Sheppard, D. M., J. Duncan, K. L. Shapiro, and A. P. Hillstrom. 2002. “Objects and Events in the Attentional Blink.” *Psychological Science* 13: 410 -15.

Sherman, J. W., B. Gawronski, and Y. Trope. 2014. *Dual-Process Theories of the Social Mind.* New York: Guilford Press.

Shermer, M. 2002. *Why People Believe Weird Things.* New York: Holt Paperbacks.

———. 2003. “Psychic for a Day.” Skeptic 10: 48 -55.

Shiffrin, R. S. 2010. “Perspectives on Modeling in Cognitive Science.” *Topics in Cognitive Science* 2: 736 -50.

Shih, M., T. L. Pittinsky, and N. Ambady. 1999. “Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance.” *Psychological Science* 10: 80 -83.

Shiota, M. N., and R. W. Levenson. 2009. “Effects of Aging on Experimentally Instructed Detached Reappraisal, Positive Reappraisal, and Emotional Behavior Suppression.” *Psychology and Aging* 24, no. 4: 890 -900.

Shteynberg, G. 2015. “Shared Attention.” *Perspectives on Psychological Science* 10: 579 -90.

Shu, L. L., N. Mazar, F. Gino, D. Ariely, and M. H. Bazerman. 2012. “Signing at the Beginning Makes Ethics Salient and Decreases Dis-

honest Self_Reports in Comparison to Signing at the End." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108: 15197 _200.

Shu, S. B., and K. A. Carlson. 2014. "When Three Charms but Four Alarms: Identifying the Optimal Number of Claims in Persuasion Settings." *Journal of Marketing* 78: 127 _39.

Simonich, W. L. 1991. *Government Antismoking Policies*. New York: Peter Lang.

Simonsohn, U. 2011. "Spurious? Name Similarity Effects (Implicit Egoism) in Marriage, Job, and Moving Decisions." *Journal of Personality and Social Psychology* 101: 1 _24.

Sinaceur, M., and C. Heath, and S. Cole. 2005. "Emotional and Deliberative Reaction to a Public Crisis: Mad Cow Disease in France." *Psychological Science* 16: 247 _54.

Sinclair, B., M. McConnell, and M. R. Michelson. 2013. "Local Canvassing: The Efficacy of Grassroots Voter Mobilization." *Political Communications* 30: 42 _57.

Singer, M. T., and J. Lalich. 1995. *Cults in Our Midst*. San Francisco: Jossey_Bass.

Singh, R., S. E. Yeo, P. K. F. Lin, and L. Tan. 2007. "Multiple Mediators of the Attitude Similarity_Attraction Relationship: Dominance of Inferred Attraction and Subtlety of Affect." *Basic and Applied Social Psychology* 29: 61 _74.

Slepian, M. L., M. Weisbuch, A. M. Rutchick, L. S. Newman, and N. Ambady. 2010. "Shedding Light on Insight: Priming Bright Ideas." *Journal of Experimental Social Psychology* 46: 696 _700.

Slepian, M. L., S. G. Young, N. O. Rule, M. Weisbuch, and N. Ambady. 2012. "Embodied Impression Formation: Social Judgments

and Motor Cues to Approach and Avoidance." *Social Cognition* 30: 232 -40.

Smidt, C. T. 2012. "Not All News Is the Same: Protests, Presidents, and the Mass Public Agenda." *Public Opinion Quarterly* 76: 72 -94.

Smith, C. T., J. De Houwer, and B. A. Nosek. 2013. "Consider the Source: Persuasion of Implicit Evaluations Is Moderated by Source Credibility." *Personality and Social Psychology Bulletin* 39: 193 -205.

Smith, E. R., S. Coats, and D. Walling. 1999. "Overlapping Mental Representations of Self, In-Group, and Partner: Further Response Time Evidence for a Connectionist Model." *Personality and Social Psychology Bulletin* 25: 873 -82.

Song, H., and N. Schwarz. 2009. "If It''s Difficult to Pronounce, It Must Be Risky." *Psychological Science* 20: 135 -38.

Sopory, P., and J. P. Dillard. 2002. "The Persuasive Effects of Metaphor." *Human Communication Research* 28: 382 -419.

Soto, F. A., and E. A. Wasserman. 2010. "Error-Driven Learning in Visual Categorization and Object Recognition: A Common-Elements Model." *Psychological Review* 117: 349 -81.

Sprecher, S., S. Treger, J. D. Wondra, N. Hilaire, and K. Wallpe. 2013. "Taking Turns: Reciprocal Self-Disclosure Promotes Liking in Initial Interactions." *Journal of Experimental Social Psychology* 49: 860 -66.

Stallen, M., A. Smidts, and A. G. Sanfey. 2013. "Peer Influence: Neural Mechanisms Underlying In-Group Conformity." *Frontiers in Human Neuroscience* 7: 50.

Stanchi, K. M. 2008. "Playing with Fire: The Science of Confronting Adverse Material in Legal Advocacy." *Rutgers Law Review* 60: 381 -434.

Steele, C. M., S. J. Spencer, and J. Aronson. 2002. "Contending with Group Image: The Psychology of Stereotype and Social Identity Threat." In *Advances in Experimental Social Psychology.* Vol. 34. Edited by M. P. Zanna. San Diego, CA: Academic Press, 379 -440.

Stein, J. 2008. "The Swing Voter." *Time* (August 7), http://content. time. com/time/magazine/article/0,9171,1830395,00.html.

Stewart, D. W., and D. H. Furse. 1986. *Effective Television Advertising: A Study of 1000 Commercials.* Lexington, MA: Lexington Books.

Stewart, J. 2011. *Why Noise Matters.* Oxford, UK: Earthscan.

Stiglitz, J. E. 2012. *The Price of Inequality.* New York: W.W. Norton.

Stijnen, M. M. N., and A. M. J. Dijker. 2011. "Reciprocity and Need in Posthumous Organ Donations: The Mediating Role of Moral Emotions." *Social Psychological and Personality* Science 2: 387 -94.

Stocco, A., C. Lebiere, and J. R. Anderson. 2010. "Conditional Routing of Information to the Cortex: A Model of the Basal Ganglia"s Role in Cognitive Coordination." *Psychological Review* 117: 541 -74.

Stok, F. M., D. T. de Ridder, E. de Vet, and J. F. de Wit. 2014. "Don"t Tell Me What I Should Do, but What Others Do: The Influence of Descriptive and Injunctive Peer Norms on Fruit Consumption in Adolescents." *British Journal of Health Psychology* 19: 52 -64.

Stouffer, S. A., E. Suchman, S. A. DeVinney, S. Star, and R. M. Williams, eds. 1949. *The American Soldier: Adjustment during Army Life.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Strack, F., L. Werth, R. Deutsch. 2006. "Reflective and Impulsive Determinants of Consumer Behavior." *Journal of Consumer Psychology* 16: 205 -16.

Stroebe, W., G. M. van Koningsbruggen, E. K. Papies, and H. Aarts. 2013. "Why Most Dieters Fail but Some Succeed: A Goal Conflict Model of Eating Behavior." *Psychological Review* 120: 110 -38.

Strohmetz, D. B., B. Rind, R. Fisher, and M. Lynn. 2002. "Sweetening the Till: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping." *Journal of Applied Social Psychology* 32: 300 -309.

Su, R., and J. Rounds. 2015. "All STEM Fields Are Not Created Equal: People and Things Interests Explain Gender Disparities Across STEM Fields." *Frontiers of Psychology* 6: 189.

Su, R., J. Rounds, and P. I. Armstrong. 2009. "Men and Things, Women and People: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin* 135: 859 -84.

Subra, B., D. Muller, L. Begue, B. Bushman, and F. Delmas. 2010. "Automatic Effects of Alcohol and Aggressive Cues on Aggressive Thoughts and Behaviors." *Personality and Social Psychology Bulletin* 36: 1052 -57.

Sun Tzu. 2007. *The Art of War.* Bel Air, CA: Filiquarian.

Sunny, M. M., and A. von Mühlenen. 2013. "Attention Capture by Abrupt Onsets: Re-Visiting the Priority Tag Model." *Frontiers in Psychology* 4: 958.

Susman, T. M. 2011. Reciprocity, Denial, and the Appearance of Impropriety: Why Self_Recusal Cannot Remedy the Influence of Campaign Contributions on Judges" Decisions." *Journal of Law and Politics* 26: 359 _84.

Swann, W. B., and M. D. Buhrmester. 2015. "Identity Fusion." *Current Directions in Psychological Science* 24: 52 _57.

Sweldens, S., S. M. J. van Osselar, and C. Janiszewski. 2010. "Evaluative Conditioning Procedures and Resilience of Conditioned Brand Attitudes." *Journal of Consumer Research* 37: 473 _89.

Switzer, F. S., and J. A. Sniezek. 1991. "Judgment Processes in Motion: Anchoring and Adjustment Effects on Judgment and Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision* Processes 49: 208 _29..

Szalma, J. L., and P. A. Hancock. 2001. "Noise Effects on Human Performance: A Meta_Analytic Synthesis." *Psychological Bulletin 1*37: 682 _707.

Szybillo, G. J., and R. Heslin. 1973. "Resistance to Persuasion: Inoculation Theory in a Marketing Context." Journal of Marketing Research 10: 396 _403.

Tannenbaum, M. B., J. Hepler, R. S. Zimmerman, L. Saul, S. Jacobs, K. Wilson, and D. Albarracin. 2015. "Appealing to Fear: A Meta_ Analysis of Fear Appeal Effectiveness and Theories." *Psychological Bulletin* 141: 1178 _1204.

Tarr, B., J. Launay, and R. I. Dunbar. 2014. "Music and Social Bonding: "Self_Other" Merging and Neurohormonal Mechanisms." *Frontiers in Psychology* 5: 1096.

Taylor, P. J., and S. Thomas. 2008. "Linguistic Style Matching and Negotiation Outcome." *Negotiation and Conflict Management Research* 1: 263 -81.

Taylor, S. E., and S. T. Fiske. 1978. "Salience, Attention, and Attributions: Top of the Head Phenomena." In *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 11. Edited by L. Berkowitz New York: Academic Press, 249 -88.

Taylor, V. J., and G. M. Walton. 2011. "Stereotype Threat Undermines Academic Learning." *Personality and Social Psychology Bulletin* 37: 1055 -67.

Telzer, E. H., C. L. Masten, E. T. Berkman, M. D. Lieberman, and A. J. Fuligni. 2010. "Gaining While Giving: An fMRI Study of the Rewards of Family Assistance Among White and Latino Youth." S*ocial Neuroscience* 5: 508 -18.

Tesser, A. 1978. "Self-Generated Attitude Change." In *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 11. Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, 290 -338.

———. 1993. "The Importance of Heritability in Psychological Research: The Case of Attitudes." *Psychological Review* 100: 129 -42.

The Street, the Bull, and the Crisis: Survey of the US & UK Financial Services Industry. 2015. New York: Labaton Sucharow and University of Notre Dame (May). www.secwhistlebloweradvocate.com/LiteratureRetrieve.aspx?ID=224757.

Thibodeau, P. H., and L. Boroditsky. 2011. "Metaphors We Think With: The Role of Metaphor in Reasoning." PLoS ONE 6: e16782. doi:0.1371/ journal.pone.0016782.

Thompson, E. P., R. J. Roman, G. B. Moskowitz, S. Chaiken, and J. A. Bargh. 1994. "Accuracy Motivation Attenuates Covert Prim-

ing: The Systematic Reprocessing of Social Information." *Journal of Personality and Social Psychology* 66: 474 ‐89.

Till, B. D., and R. L. Priluck. 2000. "Stimulus Generalization in Classical Conditioning: An Initial Investigation and Extension." *Psychology and Marketing* 17: 55 ‐72.

Tokayer, M., and M. Swartz. 1979. *The Fugu Plan: The Untold Story of the Japanese and the Jews During World War II*. New York: Paddington Press.

Topolinski, S., M. Zürn, and I. K. Schneider. 2015. "What"s In and What"s Out in Branding? A Novel Articulation Effect for Brand Names." *Frontiers in Psychology* 6: 585.

Trampe, D., D. Stapel, F. Siero, and H. Mulder. 2010. "Beauty as a Tool: The Effect of Model Attractiveness, Product Relevance, and Elaboration Likelihood on Advertising Effectiveness." *Psychology and Marketing* 27: 1101 ‐21.

Trocmé, A. 2007/1971. *Jesus and the Nonviolent Revolution.* Walden, NY: Plough.

Trope, Y., and N. Liberman. 2010. "Construal‐Level Theory of Psychological Distance." *Psychological Review* 117: 440 ‐63.

Trudel, R., and J. Cotte. 2009. "Does It Pay to Be Good?" *MIT Sloan Management Review* 50: 61 ‐68.

Tulving, E., and Z. Pearlstone. 1966. "Availability Versus Accessibility of Information in Memory for Words." *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 5: 381 ‐91.

Turner, Y., and I. Hadas‐Halpern. 2008. "The Effects of Including a Patient"s Photograph to the Radiographic Examination." Paper pre-

sented at the Meetings of the Radiological Society of North America, Chicago (December).

Twenge, J. W., W. K. Campbell, and N. T. Carter. 2014. "Declines in Trust in Others and Confidence in Institutions among American Adults and Late Adolescents." *Psychological Science* 25: 1914 -23.

Tyron, W. W. 2012. "A Connectionist Network Approach to Psychological Science: Core and Corollary Principles." *Review of General Psychology* 16: 305 -17.

Ulrich, C., P. O"Donnell, C. Taylor, A. Farrar, M. Danis, and C. Grady. 2007. "Ethical Climate, Ethics Stress, and the Job Satisfaction of Nurses and Social Workers in the United States." *Social Science and Medicine* 65: 1708 -19.

Urry, H. L., and J. J. Gross. 2010. "Emotion Regulation in Older Age." *Current Directions in Psychological Science* 19: 352 -57.

Vaish, A., T. Grossmann, and A. Woodward. 2008. "Not All Emotions Are Created Equal: The Negativity Bias in Social-Emotional Development." *Psychological Bulletin* 134: 383 -403.

Valdesolo, P, and D. DeSteno. 2011. "Synchrony and the Social Tuning of Compassion." *Emotion* 11: 262 -66.

Van Baaren, R. B., R. W. Holland, B. Steenaert, and A. van Knippenberg. 2003. "Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation." *Journal of Experimental Social Psychology* 39: 393 -98.

Van Bergen, A. 1968. *Task Interruption*. Amsterdam: North Holland.

van der Wal, R. C. and L. F. van Dillen. 2013. "Leaving a Flat Taste in Your Mouth: Task Load Reduces Taste Perception." *Psychological Science* 24: 1277 -84.

Van Kerckhove, A., M. Geuens, and L. Vermeir. 2012. "A Motivational Account of the Question-Behavior Effect." *Journal of Consumer Research* 39: 111 -27.

van Osselaer, S. M. J., and C. Janiszewski. 2012. "A Goal-Based Model of Product Evaluation and Choice." *Journal of Consumer Research* 39: 260 -92.

Van Yperen, N. C., and N. P. Leander. 2014. "The Overpowering Effect of Social Comparison Information: On the Misalignment Between

Mastery-Based Goals and Self-Evaluation Criteria." *Personality and Social Psychology Bulletin* 40: 676 -88.

vanDellen, M. R., J. Y. Shah, N. P. Leander, J. E. Delose, and J. X. Bornstein. 2015. "In Good Company: Managing Interpersonal Resources That Support Self-Regulation." *Personality and Social Psychology Bulletin* 41: 869 -82.

Vogt, J., J. De Houwer, and G. Crombez. 2011. "Multiple Goal Management Starts with Attention: Goal Prioritizing Affects the Allocation of Spatial Attention to Goal-Relevant Events." *Experimental Psychology* 58: 55 -61.

Vogt, J., J. De Houwer, G. Crombez, and S. Van Damme. 2012. "Competing for Attentional Priority: Temporary Goals versus Threats." *Emotion* 13, no. 3 (June): 587 -98.

Volz, K. G., T. Kessler, and D. Y. von Cramon. 2009. "In-Group as Part of the Self: In-Group Favoritism Is Mediated by Medial Prefrontal Cortex Activation." *Social Neuroscience* 4: 244 -60.

Wall Street in Crisis: A Perfect Storm Looming (Labaton Sucharow"s U.S. Financial Services Industry Survey). 2013. New York: Labaton Sucharow (July). www.secwhistlebloweradvocate.com.

Walton, G. L. 1908. *Why Worry*? Philadelphia: J. B. Lippincott.

Walton, G. M., and S. J. Spencer. 2009. "Latent Ability: Grades and Test Scores Systematically Underestimate the Intellectual Ability of Women and Ethnic Minority Students." *Psychological Science* 20: 1132 ـ39.

Walton, G. W., G. L. Cohen, D. Cwir, and S. J. Spencer. 2012. "Mere Belonging: The Power of Social Connections." *Journal of Personality and Social Psychology* 102: 513 ـ32.

Wang, J., and R. S. Wyer. 2002. "Comparative Judgment Processes: The Effects of Task Objectives and Time Delay on Product Evaluations." Journal of Consumer Psychology 12: 327 ـ40.

Wang, M. T., J. S. Eccles, and S. Kenny. "Not Lack of Ability but More Choice." *Psychological Science* 24: 770 ـ75.

Warneken, F., K. Lohse, P. A. Melis, and M. Tomasello. 2011. "Young Children Share the Spoils After Collaboration." *Psychological Science* 22: 267 ـ73.

Warner, K. E. 1981. "Cigarette Smoking in the 1970"s: The Impact of the Anti-Smoking Campaign on Consumption." *Science* 211, no. 4483: 729 ـ31.

Warrick, J. 2008. "Afghan Influence Taxes CIA"s Credibility." *Washington* Post (December 26), A17.

Wasserman, E. A., C. C. DeVolder, and D. J. Coppage. 1992. "Non-similarity- Based Conceptualization in Pigeons via Secondary or Mediated Generalization." *Psychological Science* 3: 374 ـ79.

Watanabe, T. 1994. "An Unsung "Schindler" from Japan." *Los Angeles Times* (March 20), 1.

Weber, E. U., and M. W. Morris. 2010. "Culture and Judgment and Decision Making: The Constructivist Turn." *Perspectives on Psychological Science* 5: 410 -19.

Weber, E. U., and E. J. Johnson. 2009. "Mindful Judgment and Decision-Making." *Annual Review of Psychology* 60: 53 -86.

Wegener, D. T., and R. E. Petty. 1997. "The Flexible Correction Model: The Role of Naïve Theories of Bias in Bias Correction." In *Advances in Experimental Social Psychology.* Vol. 29. Edited by M. P. Zanna. Mahwah, NJ: Erlbaum, 141 -208.

Weingarten, E., Q. Chen, M. McAdams, J. Li, J. Helper, and D. Albarracín. 2016. "From Primed Concepts to Action: A Meta-Analysis of the Behavioral Effects of Incidentally Presented Words." *Psychological Bulletin* 142: 472 -97.

Wendling, P. 2009. "Can a Photo Enhance a Radiologist"s Report?" *Clinical Endocrinology* News 4: 6.

Wentura, D. 1999. "Activation and Inhibition of Affective Information: Evidence for Negative Priming in the Evaluation Task." *Cognition and Emotion* 13: 65 -91.

Westmaas, J. L., and R. C. Silver. 2006. "The Role of Perceived Similarity in Supportive Responses to Victims of Negative Life Events." *Personality and Social Psychology Bulletin* 32: 1537 -46.

Whitchurch, E. R., T. D. Wilson, and D. T. Gilbert. 2011. " "He Loves Me, He Loves Me Not. . ." ": Uncertainty Can Increase Romantic Attraction." *Psychological Science* 22: 172 -75.

Williams, K. D., M. J. Bourgeois, and R. T. Croyle. 1993. "The Effects of Stealing Thunder in Criminal and Civil Trials." *Law and Human Behavior* 17: 597 -609.

Williams, L. E., and J. A. Bargh. 2008. "Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth." *Science* 322: 606 -7.

Wilson, T. D., D. B. Centerbar, D. A. Kermer, and D. T. Gilbert, D. T. 2005. "The Pleasures of Uncertainty: Prolonging Positive Moods in Ways People Do Not Anticipate." *Journal of Personality and Social Psychology* 88: 5 -21.

Wilson, T. D., and D. T. Gilbert. 2008. "Affective Forecasting: Knowing What to Want." *Current Directions in Psychological Science* 14: 131 -34.

Wilson, T. D., T. P. Wheatley, J. M. Meyers, D. T. Gilbert, and D. Axsom. 2000. "Focalism: A Source of Durability Bias in Affective Forecasting." *Journal of Personality and Social Psychology* 78: 821 -36.

Wiltermuth, S. S. 2012a. "Synchronous Activity Boosts Compliance with Requests to Aggress." *Journal of Experimental Social Psychology* 48: 453 -56.

———. 2012b. "Synchrony and Destructive Obedience." *Social Influence* 7: 78 -89.

Wiltermuth, S. S., and C. Heath. 2009. "Synchrony and Cooperation." *Psychological Science* 20: 1 -5.

Winkielman, P., K. C. Berridge, and J. L. Wilbarger. 2005. "Unconscious Affective Reactions to Masked Happy versus Angry Faces Influence Consumption Behavior and Judgments of Value." *Personality and Social Psychology Bulletin* 31: 121 -35.

Winkielman, P., and J. T. Cacioppo. 2001. "Mind at Ease Puts a Smile on the Face." *Journal of Personality and Social Psychology* 81: 989 -1000.

Winkielman, P., J. Halberstadt, T. Fazendeiro, and S. Catty. 2006. "Prototypes Are Attractive Because They Are Easy on the Mind." *Psychological Science* 17: 799 -806.

Wiseman, R. 1997. *Deception and Self-Deception: Investigating Psychics.* Amherst, MA: Prometheus Books.

Witte, K., and M. Allen. 2000. "A Meta-Analysis of Fear Appeals: Implications for Effective Public Health Campaigns." *Health Education and Behavior* 27: 591 -615.

Wood, D. 2015. Testing the Lexical Hypothesis: Are Socially Important Traits More Densely Reflected in the English Lexicon?" *Journal of Personality and Social Psychology* 108: 317 -39.

Wood, W., and J. M. Quinn. 2003. "Forewarned and Forearmed? Two Meta- Analysis Syntheses of Forewarnings of Influence Appeals." *Psychological Bulletin* 129: 119 -38.

Wood, W., and D. T. Neal. 2007. "A New Look at Habits and the Habit- Goal Interface." *Psychological Review* 114: 843 -63.

Woodside, A., G., and J. W. Davenport. 1974. "Effects of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior." *Journal of Marketing Research* 11: 198 -202.

Yang, L. W., K. M. Cutright, T. L. Chartrand, and G. Z. Fitzsimons. 2014. "Distinctively Different: Exposure to Multiple Brands in Low-Elaboration Settings." *Journal of Consumer Research* 40: 973 -92.

Yang, Q., X. Wu, X. Zhou, N. L. Mead, K. D. Vohs, and R. F. Baumeister. 2013. "Diverging Effects of Clean versus Dirty Money on Attitudes, Values, and Interpersonal Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 104: 473 -89.

Yantis, S. 1993. “Stimulus_Driven Attentional Capture.” *Current Directions in Psychological Science* 2: 156 _61.

Yermolayeva, Y., and D. H. Rakison. 2014. “Connectionist Modeling of Developmental Changes in Infancy: Approaches, Challenges, and Contributions.” *Psychological Bulletin* 140: 234 _55.

Yopyk, D. J., A., and D. A. Prentice. 2005. “Am I an Athlete or a Student? Identity Salience and Stereotype Threat in Student_Athletes.” *Basic and Applied Social Psychology* 27, no.4 (December): 329 _36.

Yuki, M., W. M. Maddox, M. B. Brewer, and K. Takemura. 2005. “Cross_ Cultural Differences in Relationship_ and Group_Based Trust.” *Personality and Social Psychology Bulletin* 31: 48 _62.

Zabelina, D. L., and M. Beeman. 2013. “Short_Term Attentional Perseveration

Associated with Real_Life Creative Achievement.” *Frontiers in Psychology* 4: 191.

Zebrowitz_McArthur, L., and E. Ginsberg. 1981. “Causal Attribution to Salient Stimuli: An Investigation of Visual Fixation Mediators.” *Personality and Social Psychology Bulletin* 7: 547 _53.

Zeigarnik, B. 1927. “Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen.” *Psychologische Forschung* 9: 1 _85.

Zell, E., and M. D. Alicke. 2010. “The Local Dominance Effect in Self_ Evaluations: Evidence and Explanations.” *Personality and Social Psychology Bulletin* 14: 368 _84.

Zell, E., Z. Krizan, and S. R. Teeter. 2015. “Evaluating Gender Similarities and Differences Using Metasynthesis.” *American Psychologist* 70: 10 _20.

Zhang, M., and X. Li. 2012. "From Physical Weight to Psychological Significance: The Contribution of Semantic Activations." Journal of Consumer Research 38: 1063 -75.

Zhong, C-B., and S. E. DeVoe. 2012. "You Are How You Eat: Fast Food and Impatience." *Psychological Science* 21: 619 -22.

Zhu, R., and J. J. Argo. 2013. "Exploring the Impact of Various Shaped Seating Arrangements on Persuasion." *Journal of Consumer Research* 40: 336 -49.

Zylberberg, A., M. Oliva, and M. Sigman. 2012. "Pupil Dilation: A Fingerprint of Temporal Selection During the "Attentional Blink." " *Frontiers in Psychology* 3: 316.

الملاحظات

ملاحظات المؤلف

١. بيت الشعر المذكور يقع ضمن قصيدة دبليو. إتش. أودن المعنونة Under Which Lyre: A Reactionary Tract for the Times. أما تعليق جيمز بويلي فمصدره كتابه *The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind,* وأخيرًا يأتي تعليق صن تزو من كتابه الكلاسيكي "فن الحرب"*، *بينما مصدر تعليق* ديل كارنيجي هو كتابه *الشهير "كيف تكتسب الأصدقاء وتؤثر في الآخرين"* **.

والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للاقتصاد السلوكي أن يلعب دورًا قويًّا في علم النفس الاجتماعي بين صناع القرار المتعددين. تتعلق الإجابة، في اعتقادي، بالمكانة العالية التي يحظى بها الاقتصاد بشكل خاص كفرع من الفروع المعروفة في نظر الشركات والحكومات. فحينما يفوز علماء الاقتصاد السلوكي بأرفع الجوائز وهي جائزة نوبل (جورج أكرولف، ودانيال كانيمان، وروبرت شيلر، وهيربرت سيمون، وفيرنون سميث)، فذلك يحدث في وجود آخرين يستحقون الفوز بالجائزة أيضًا (مثل ريتشارد ثالر في رأيي)، وكذلك حينما يتضح أن الاقتصاد السلوكي وعلم النفس الاجتماعي يتشاركان في بعض العناصر الرئيسية، فسترتفع مكانة علم النفس الاجتماعي من خلال الاقتصاد السلوكي.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

** متوافر لدى مكتبة جرير.

الجزء الأول: الإقناع المسبق: التركيز على الانتباه

الفصل الأول. الإقناع المسبق: مقدمة

٢. أجرى كريتشر وجيلوفيتش (٢٠٠٧) دراستي تغيير اسم المطعم وأرقام القمصان؛ وأجرى كل من أريل، ولوفينشتاين وبريليك (٢٠٠٣) دراسة الشيكولاتة البلجيكية؛ وأجرى كل من سويتزر وسنايزيك (١٩٩١) دراسة الأداء في العمل؛ وأجرى كل من أوبنهايمر، ولوبوف وبروير (٢٠٠٨) دراسة رسم الخطوط. وأخيرًا أجرى كل من نورث وهارجريفز وماكيندرك (١٩٩٧) دراسة متجر المشروبات.

إن هذا الاستنتاج العام - وهو أن ما نختبره أولًا يغير من استجاباتنا تجاه ما يليه، بطرق غريبة في العادة - لا يقتصر على مبدأ التواصل؛ فقد بدأت النظريات الحديثة في استخدام احتمالات نظرية الكم (مقارنة بالاحتمالات الكلاسيكية) في تفسير أخطاء الأحكام البشرية بمختلف أنواعها (بوثوس وبوزيمير، ٢٠١٣). الشيء المهم في هذه النظريات هو فكرة أن اتخاذ القرار يغير من الحالة المزاجية للشخص ويغير تصرفاته هي التي كانت متوقعة ومنطقية قبل اتخاذ القرار (بوزيمير، وتروبلوود، وآخرون ٢٠١١؛ وبوزيمير ووانج، ٢٠١٥؛ وشيفرين ٢٠١٠؛ وويبر وجونسون ٢٠٠٩.

٣. إن فكرة أن النجاح لا *يبدأ* بتحطيم الحواجز بقدر ما يفعل عبر إزالتها يمكن أن نمثلها بالوصفين اللذين وُصف بهما رجل الدين جانيشا، وهما التعبير عن البدايات، وتخطي العقبات، إلى جانب بادئة جيم، وهناك أنواع أخرى من بادئات الإقناع المسبق يمكنها أن تزيل عقبة نقص الثقة. فمن خلال تأكيده أولًا على أوجه الشبه بينه وبين الجمهور، يستطيع حتى أكثر المتواصلين تبجحًا أن يزيد من الثقة ومن الإقناع الذي يليها (باكارد، وجيرشوف ووتين تحت الطبع).

٤. لست وحدي من يؤمن بهذا الاعتقاد. على سبيل المثال، في دراسته التوجيهية العامة حول الأبحاث الموسعة التي أجريت بشأن إستراتيجيات التفكير السليم، يختتم مايكل جي. ماوبوسين (٢٠٠٩، ٢٠١٦) مستنتجًا أن "اتخاذنا لأفضل القرارات يعتمد على التشابه في العادة". وبكل تأكيد، يمكن للتشابه الملحوظ في أي موقف أن يكون السمة الأكثر "تميزًا" فيه في العادة. وقد صرح جيكوب ديلان بالأمر نفسه (لكن بمزيد من الفصاحة) في كلمات أغنيته *"The Difference"*: "الشيء الوحيد المختلف الذي أراه هو أنكِ لم تتغيري".

٥. بدأ إجراء الدراسات العلمية المشتركة حول الإقناع بصورة جادة وذلك مع قدوم البرامج الحكومية للتواصل التي نفذت خلال الحرب العالمية الثانية (هوفلاند، ولومسدين وشيفيلد ١٩٤٩، ولوين ١٩٤٧ وستوفز وآخرون ١٩٤٩). وحينما طبقها حلفاؤنا، أسميناها "برامج المعلومات"، وحينما طبقها خصومنا، أسميناها "برامج المعلومات الكاذبة".

٦. ينبع التعبير المادي عن اللحظة من إدراك فاعلية نقاط الارتكاز التي عبر عنها أول عالم فيزيائي رياضي عظيم في العالم، وهو أرخميدس (٢٨٧ - ٢١٢ قبل الميلاد)، حيث أعلن: "لو وجدت نقطة ارتكاز خارج الكرة الأرضية لرفعت الأرض بواسطة ذراع رافعة". بل ترجع فكرة الوقت المناسب (حينما يتطلب الموقف منا التصرف) إلى زمن أقدم من ذلك، متمثلة في الكلمة اليونانية القديمة *Kairos*، حيث يشير مفهوم "لحظة *كايروس*" إلى تلك اللحظة السعيدة التي يجتمع فيها الوقت المناسب والظرف معًا. وبدون شك، ليس هناك معلم في فنون التأثير أهم من أرسطو، والذي نصح الخطباء بأهمية انتهاز اللحظة المناسبة عند تقديم الحجة. إنها نقطة تحمل أهمية تاريخية، ولكن بسبب مشكلات الترجمة والتصنيف الخطأ، لم يدرك الباحثون الأهمية الكبرى التي أولاها أرسطو للحظة *كايروس* في كتابه *Rhetoric* سوى مؤخرًا نسبيًّا (كينيفي وإسكين، ٢٠٠٠).

الفصل الثاني. اللحظات المميزة

٧. هناك العديد من الأبحاث التي أجريت حول الأساليب الخارقة للطبيعة في الحكم على الأشخاص والتي توصلت إلى النتائج نفسها: لا دليل موثق على صحة تلك الأساليب بلاكمور، ١٩٨٧، ١٩٩٦؛ وشارباك وبروك ٢٠٠٤، وهايمان ١٩٨٩، ١٩٩٦؛ وريكارت ٢٠١٠، وشيرمر ٢٠٠٢،٢٠٠٣ ووايزمان ١٩٩٧). لمشاهدة مقطع فيديو هزلي لبعض ممارسي تلك الأساليب الخارقة للطبيعة، زر www.youtube.com/watch?v=aSR-uefPmME، ولتسجيل أكثر وضوحًا، زر www.youtube.com/watch?v=ZAI2f3vnWWU.

٨. إن الحوار الشهير بين هولمز والمحقق جريجوري بشرطة سكوتلاند يارد، والذي جمع العديد من الأدلة التي تدين الشخص الغريب الذي تم اعتقاله، جاء كالتالي:

جريجوري: هل هناك أية نقطة أخرى تريد جذب انتباهي نحوها؟
هولمز: نعم. الحادثة الغريبة للكلب ليلًا.
جريجوري: لم يفعل الكلب شيئًا في الليل.
هولمز: كانت هذه هي الحادثة الغريبة.

إن الميل البشري التلقائي لإيلاء المزيد من الانتباه والمغزى للأحداث المهمة مقارنة بالأحداث التافهة، يمكن البرهان عليه بأكثر من طريقة. ضع في اعتبارك أن هذا الاستعداد للتحيز يظهر حتى داخل الحركات المعقدة (والمتحيزة) لأساتذة الشطرنج (بيلاليك، وماكلويد وجوبيت، ٢٠١٠). لمزيد من الأمثلة حول الطريقة التي يضر هذا التحيز بها عملية اتخاذ القرار، وكيف أدرك الرياضي البارع أبراهام والد، ذلك وتغلب عليه، زر موقع www.dangreller.com/the-dog-that-didnt-bark-2. بدون شك، فإن النهج الذي اتبعه هولمز ووالد قد أثر على أسلوب جمع المعلومات الذي يستخدمه الأفراد الآخرون البارعون. خذ على سبيل المثال مؤسس موقع فيسبوك، مارك زوكربيرج، حيث لاحظت شيريل ساندبيرج، المديرة التنفيذية لموقع فيسبوك أنه: "حين تتحدث إلى مارك، لا يستمع إلى ما تقوله فحسب، بل يستمع لما لم تقله". ويمكن أن يوصف بعضنا بمثل ذلك، فعدد قليل منا تجاوز صافي ثروته ٣٩ مليار دولار قبل ذكرى ميلاده الثلاثين، وربما يكون ذلك متصلًا بالموضوع.

٩. أجرى كوندا وآخرون (١٩٩٣) دراسة الطلبة الجامعيين الكنديين. وللاطلاع على تقييمات العديد من التجارب الأخرى، والتي توضح اعتمادنا الكبير على إستراتيجية الاختبار الإيجابي وميلنا التلقائي لاختبار الفرضيات المؤكدة، انظر كلايمان وها (١٩٨٧)؛ وليلينفيلد، وأميراتي ولاندفيلد (٢٠٠٩)؛ ونيكرسون (١٩٩٨) وماكينزي (٢٠٠٥).

إن نصيحتي برفض الإجابة عن أسئلة دراسات المسار الواحد تستند إلى معلومات تؤكد المدى الذي يمكن أن تكون به مضللة. فعلى سبيل المثال، أجرى شومان وبريسر دراسة تقليدية سألا فيها عينة من الأمريكيين: "إذا كان هناك نقص حاد في الوقود هذا الشتاء، فهل تعتقدون أنه ينبغي سَن قانون يلزم الأشخاص بتخفيض حرارة المدافئ في منازلهم؟"، ولم تبلغ نسبة تأييد سوى ٣٨,٣٪. لكن عند إضافة الباحثين تلك العبارة المتوازنة على السؤال: "أم هل

تعارضون مثل هذا القانون؟"، لم تبلغ نسبة تأييد الفكرة سوى ٢٩,٤٪، وذلك على عينة مماثلة.

١٠. عندما بدأت أولاً في دراسة موضوعات الإقناع والتأثير الاجتماعي بجميع الطرق المنهجية، لم أقم بذلك سوى داخل مختبر الجامعة، حيث أجريت تجارب دقيقة تفسر السبب وراء أن أنواعًا معينة من الرسائل كانت مؤثرة للغاية في تغيير توجهات وتصرفات المتلقين. إنني لا أزال أثمّن مثل هذا النوع من التجارب، رغم أنني لا أعتمد عليها حصريًّا؛ لأنني أدركت أن الأبحاث العلمية ليست المصدر الوحيد والجدير بالاهتمام لجمع المعلومات حول عملية التأثير. وكما أكدت في الفصل الأول، هناك مصادر كثيرة لتلك المعلومات من خلال ممارسات الأشخاص المؤثرين - الذين يضمون المعلنين، ومندوبي المبيعات، والمسوقين، وجامعي التبرعات - ممن حللت أساليبهم أحيانًا من خلال تسريب برامج تدريبهم لمعرفة كيف يعملون من الداخل. لكنَّ هناك نوعًا جذابًا من الأشخاص المؤثرين، وهو مسئول ضم الأفراد الجدد بالجماعات المسلحة، والذي لم أجرب أساليبه مطلقًا بحيث أتمكن من التعمق فيها من الداخل. ورغم أن هناك بعض الباحثين جربوا ذلك بنجاح (على سبيل المثال، "جالانتي"، ١٩٩٣)، فإن هناك قصصًا كثيرة جدًّا عن أفراد انضموا لجماعات مسلحة من باب الفضول ولم يتركوها. لذا فإن استنتاجاتي في هذه الناحية تنجم أساسًا من الحوارات والتقارير التي قدمها أعضاء الجماعات المسلحة ومسئولو ضم الأفراد السابقين الذين كانوا على استعداد لمناقشة الوسائل المقنعة التي كانوا يستخدمونها والتي تعرضوا لها (وكينت وهال، ٢٠٠٠، ولاليش، ٢٠٠٤، وسنيجر ولاليش، ١٩٩٥). ويمكنك أن تعثر على معلومات بخصوص تلك الحوارات والتقارير الشخصية حول الأساليب المقنعة التي تفضلها الجماعات المتطرفة في ضم الأعضاء والاحتفاظ بهم، وذلك بالاطلاع على بحث ألميندروس، وسيالديني وجولدشتاين (قيد التحضير). للاطلاع على مصادر للمعلومات محدثة باستمرار حول هذه الموضوعات، زر الموقع الإلكتروني لرابطة الدراسات العالمية حول التطرف (www.icsahome.com) واقرأ كتابها الأكاديمي: International Journal of Cultic Studies.

١١. قد يعرض الناقد طريقة مختلفة لتفسير نتائج بولكان وأندرسن: "ربما قد وافق الخاضعون للدراسة على تقديم عناوين بريدهم الإلكتروني ليس بسبب إحساس لحظي مبالغ فيه بطبيعتهم المغامرة، لكن بسبب إجرائهم حديثًا شفهيًّا مع

الباحث (عبر السؤال والجواب). ونتيجة لذلك، شعروا بارتياح أكبر نحوه ونحو طلبه التالي. وهذا يعد تفسيرًا منطقيًا محتملًا، بما أن هناك أدلة على أن مقدمي الطلبات يحققون نجاحًا أكبر إذا بدأوا بحوار لفظي قبل تقديم الطلب، حتى إن كان قصيرًا ("دولينسكي"، ٢٠٠١). غير أن هناك تجربة ثالثة أجراها بولكان وأندرسن توضح أن هذا التفسير يمكن أن يكون مسئولًا عن التأثير الأساسي الذي وجداه. وفي هذه الدراسة الأخيرة، وزعا نشرات إعلانية على طلبة الجامعة بداخل محاضرة حول التواصل. ودعت النشرات الإعلانية الطلبة إلى كتابة عناوين بريدهم الإلكتروني إذا أرادوا مزيدًا من المعلومات حول كيفية الحصول على عينة مجانية من علامة تجارية جديدة لمشروب غازي. بالنسبة لبعض هؤلاء الطلبة، لم يكن هناك أي سؤال في النشرة الإعلانية قد استدعى حس المغامرة لديهم؛ وكان اهتمامهم في البداية متدنيًا بشكل متوقع، وبلغت نسبة من دونوا عناوين بريدهم الإلكتروني ٣٠٪ فقط. أما بالنسبة للبعض الآخر في المحاضرة، فكان مدونًا بأعلى النشرة الإعلانية التي وزعت عليهم أحد أسئلة المسار الواحد، وهو: "هل تعتبرون أنفسكم أشخاصًا مغامرين يحبون تجربة الأشياء الجديدة؟". وقد شكل ذلك كل الفارق: ٥٥٪ من هؤلاء الطلبة دونوا عناوين للتواصل معهم، دون تأثير أي حوار شفهي سابق مباشر. انظر بولكان وأندرسن (٢٠٠٩) للشرح الكامل للدراسات الثلاث.

وكشفت دراسة أجريت حول معدل مشاركة المصوتين في الانتخابات عن عنصر مخادع يضاعف من تأثير أسئلة المسار الواحد: ينبغي أن تستفسر عن الشخص المستهدف، وليس الإجراء المستهدف. في اليوم السابق لعمليتين انتخابيتين أمريكيتين مختلفتين، اتصل الباحثون بالمصوتين المسجلين واستفسروا عن نواياهم للتصويت، إما بأسئلة عن هويتهم كمصوتين (على سبيل المثال، "ما أهمية أن تكون *مصوتًا* في الانتخابات المقبلة؟") أو عن إجراء التصويت ("ما أهمية أن تصوت في الانتخابات المقبلة؟"). ورغم أن البادئتين سابقتي الإقناع قد ضاعفتا من التصويت الفعلي في اليوم التالي، فإن البادئة التي جعلت الأشخاص أكثر شعورًا بهويتهم من خلال وصفهم بالمصوتين كانت الأكثر تأثيرًا على عمليتي الانتخاب (بريان وآخرون، ٢٠١١).

١٢. من أمثلة التفاقم السريع للمشكلة، في عدد يونيو من عام ٢٠١٠، نبهت مجلة *كونسيومر ريبورتس* قراءها إلى توخي الحذر بعدما أعلنت نتائج دراسة تثبت تعرض مليون أسرة أمريكية سنويًا لعمليات نصب بسبب محتالي البريد الإلكتروني، وبعد

ثلاث سنوات، قفزت تلك النسبة إلى ستين مليون أسرة (كيرشايمر، ٢٠١٣). ولسوء الحظ، لم تتوقف نسبة الاحتيال المتزايدة عند هذا الحد. فقد أظهر تقرير مركز بيو للأبحاث أن عدد البالغين الأمريكيين الذين أعلنوا عن سرقة معلوماتهم الشخصية ارتفع بنسبة ٦٣٪ خلال الفترة ما بين يوليو من عام ٢٠١٣ وأبريل من عام ٢٠١٤ (مادن، ٢٠١٤). انظر ساجارين وميتنيك (٢٠١١) وكذلك موسكانيل، وجواداجنو ومورفي (٢٠١٤)، للاطلاع على بعض القصص المخيفة حول الطرق المختلفة التي يتبعها هؤلاء المخترقون. وأحد الأساليب التي تتبع نهج بولكان وأندرسن كان الحصول على عنوان البريد الإلكتروني للضحية بحجة ما، ثم إرسال رسالة إلكترونية متسقة مع تلك الحجة بها فيروس، أو مرفق يحتوي على أحد البرامج الضارة، أو رابط إلكتروني (أكوهيدو، ٢٠١٣؛ وأندرسن، ٢٠١٣).

١٣. إن الاستنتاج العام الذي يؤكد أن توجيه الانتباه نحو مفهوم معين يعوق الانتباه عن بقية المفاهيم المتنافسة (كومان وآخرون، ٢٠٠٩؛ هوجنبرج وبودينهاوسن، ٢٠٠٤؛ ويانيشفيسكي، وكوو وتافاسولي، ٢٠١٣؛ وماكراي، وبودينهاوسن وميلني، ١٩٩٥) يظهر بالعديد من الطرق المتنوعة. فعلى سبيل المثال، إن تحفيز الشخص على هدف معين يقلل من احتمالية ملاحظته وجود الأهداف البديلة (تقل عن المستويات العادية) (شاه، وفريدمان وكروجلانسكي، ٢٠٠٢)؛ ما يجعل الشخص يركز على طريقة معينة للبحث عن وظيفة (كالتدرب على مقابلة العمل، على سبيل المثال) ويصعب عليه استدعاء طرق أخرى للقيام بذلك، مثل تحديث سيرته الذاتية، أو الاتصال بأصحاب الأعمال المحتملين (ماكولوتش وآخرون، ٢٠٠٨)؛ كما أن طلبك من أحدهم أن يتذكر كلمة معينة تعلمها يسرع من نسيانه كلمات أخرى تعلمها في الوقت نفسه (باومل،٢٠٠٢، موراياما وآخرون، ٢٠١٤)؛ كما أن التركيز على معنى معين لكلمة ما يعوق ملاحظة معانيها الأخرى - فعلى سبيل المثال، إذا تذكر الشخص أن كلمة *prune* تشير إلى فاكهة، فإنه لا يميل إلى التفكير في أنها كذلك تعني "تشذيب" (جونسون وأندرسن، ٢٠٠٤).

١٤. تنطبق قاعدة تجربة الانتباه الواعي في الوقت نفسه على قنوات أخرى من المعلومات بجانب الرؤية والصوت. فعلى سبيل المثال، لاحظت أنني إذا أردت تذوق قضمة من الطعام، فإنني أغلق عينيَّ. وعلى الجانب الآخر، إذا حاولت تناول الطعام بينما أشاهد برنامجًا يستحوذ على انتباهي، لا أتذوق طعمه. بالنسبة للأدلة القائلة إن الأمر ينطبق علينا جميعًا فيما يتعلق بعدم القدرة على التركيز على أنشطة متعددة في إطار زمني واحد، راجع دراسات ليفي وآخرين (٢٠٠٦)،

وديكسترهوز (٢٠٠٤)، وسيرجنت وديهين (٢٠٠٤)، وشيبرد وآخرين (٢٠٠٢)، وصني وفون مولينين (٢٠١٣)، وفان دير فال وفان ديلن (٢٠١٣). فبالفعل، ومنذ عام ١٨٩٠، أكد ويليام جيمز، الذي قد يكون أعظم علماء النفس الأمريكيين الأوائل، أنه بفضل هذا الخلل الإدراكي، "لا ينشغل الذهن بأكثر من فكرة واحدة في وقت واحد". (٤٠٥). من المهم أن نذكر أن الذهن الذي كان يشير إليه جيمس هو الذهن الواعي؛ وسنتعمق في تلك النقطة لاحقًا.

إن الصعوبة التي تواجهنا في التركيز على شيئين في الوقت نفسه تساعدنا على تفسير المعلومات الخاصة بخطورة التحدث عبر الهاتف في أثناء قيادة السيارة. انظر هايمان وآخرين (٢٠٠٩) لمراجعة تلك الأدلة، بما في ذلك بحث يُظهر أن السائقين الذين يجرون مكالمات عبر الهاتف المحمول يظهرون أداءً ضعيفًا مقارنة بهؤلاء الذين يشربون الكحوليات؛ زر http://newseoom.aaa.com/2013/06/think_you_know_all_about_distracted_driving_think_again_says_aaa للاطلاع على دراسة تثبت أن إرسال الرسائل النصية بدون استخدام اليدين لا يعتبر حلًّا أفضل. إن السبب في أن التحدث إلى ركاب السيارة لا يحمل المخاطر نفسها هو أن الركاب يعرفون كيف يضبطون توقيت ومضمون تعليقاتهم حسب الوضع الذي يواجهه السائق في أثناء حركة المرور (جاسبر وآخرون، ٢٠١٤).

١٥. للاطلاع على أدلة مثبتة بالتجربة على وجود ظاهرة الوميض الانتباهي في الإدراك البشري، انظر أدامو، وكين وميتروف (٢٠١٣)، وبارنارد وآخرين (٢٠٠٤)، وشابيرو (١٩٩٤)، وكذلك الاستعراض الذي قدمه كل من دوكس وماريوس (٢٠٠٩)؛ وللاطلاع على الدليل الذي يثبت أنها تتطلب تركيز الانتباه، انظر أوليفرز ونيوينهيوس (٢٠٠٥) وزيلبربرج، وأوليفا وسيجمان (٢٠١٢)؛ وأخيرًا، لمعرفة المناطق القشرية التي تنشط خلال تلك الظاهرة، انظر مارتي، وسيجمان وديهين (٢٠١٢). وفكرة أن التركيز الموجه والتحولات في هذا التركيز يشير إلى أهمية نقطة التركيز (ماسون، وتاتكو وماكري،٢٠٠٥)، مدعومة بالدراسات التي أجريت حول معنى التحديق لدى كل من الرضع والمراهقين (بارون - كولينز، ١٩٩٥؛ إميري، ٢٠٠٠).

١٦. وردت قصة إريكسون على لسان الدكتور جيفري زيج، مؤسس ومدير مؤسسة ميلتون إتش إريكسون. وأجرى لابرو ونيلسن (٢٠١٠، تجربة ١) تجربة حول الوجبات الخفيفة. ويمكننا الاطلاع على الأدلة العامة التي تثبت أن الناس يولون مزيدًا من القيمة للأشياء التي يتخيلون أنفسهم يقومون بها من خلال الدراسات

التي أجراها كاشوبّو وآخرون (١٩٩٣)، وفينكل وإيستويك (٢٠٠٩)، ونيومان وستراك (٢٠٠٠، وبريستر وآخرون (١٩٩٦) وسليبيان وآخرون (٢٠١٢). ويبدو أن التأثير نفسه ينطبق على ما يتخيلون أنفسهم يحتفظون به. في إحدى الدراسات، كتب المشاركون إما أفكارًا إيجابية أو سلبية عن أحد أنواع الحميات الغذائية (حمية البحر الأبيض المتوسط) على ورقة، وطلب منهم إما أن يضعوا الورق في جيوبهم أو في محافظهم أو أن يتخلصوا منه. ورغم أن المشاركين لم يعيدوا قراءة ما كتبوه، فإن الاحتفاظ بتلك الأفكار في جيوبهم أو محفظتهم هو ما وجّه عمومًا ردود أفعالهم اللاحقة تجاه تلك الحمية ("برينول" وآخرون، ٢٠١٣).

الفصل الثالث. أهمية الانتباه ... تكمن في أهميته

١٧. إن شركة إي. إف. هوتون، والتي اندمجت في النهاية مع شركة سيتي جروب، لم يعد لها وجود، ولكن بإمكانك إيجاد بعض إعلانات "حين يتحدث إي. إف. هوتون" على موقع يوتيوب. على سبيل المثال، زر www.youtube.com/watch?v=SX7ZEotoFh0.

١٨. من الجدير بالذكر أن الدراسات التي أجريت على الوهم المركز ليست سبب الإسهام العلمي الذي جعل كانيمان يفوز بجائزة نوبل (يعتبر على نطاق واسع تطورًا لنظرية الاحتمال، والتي تتناول الأهمية المتفاوتة التي يوليها الأشخاص للخسائر المحتملة مقارنة بالمكاسب المحتملة). كما أن الوهم المركز ليس بالموضوع الذي يخصص له كانيمان دراسات مفصلة؛ لذا فإنه رشحه باعتباره أقيم مفهوم علمي، وليخبر الجميع بأنه لم يكن نتيجة تأثير الوهم المركز على كانيمان نفسه في الواقع. يمكن الاطلاع على دعم المستهلكين لتأكيدات كانيمان من خلال الدراسة التي تبحث في السبب وراء أن وضع السلع في المنتصف على أرفف المتاجر يجعلها أكثر قابلية للشراء. فقد تبين أن السلع الموضوعة في المنتصف تحظى بانتباه بصري أكبر من تلك الموضوعة على اليمين أو اليسار. علاوة على ذلك، إن هذا الاهتمام الزائد، خاصة في لحظة ما قبل اتخاذ القرار، هو الذي يتنبأ بقرار الشراء (أتالاي، وبودور وراسولوفوريسون، ٢٠١٢).

إن النقاش الذي أجري على الموقع الإلكتروني الذي صرح فيه كانيمان (من بين آخرين) بتعليقاته موجود على www.edge.org. يمكنك أن تقرأ مقالته الكاملة على www.edge.org/q2011/q11_17.html#kahneman. للاطلاع على

التحليلات حول ذلك البحث انظر جيلبرت (٢٠٠٦)، وكريزان وسولز (٢٠٠٨)، وشاكاد وكانيمان (١٩٩٨)، وويلسون وآخرين (٢٠٠٠) وويلسون وجيلبرت (٢٠٠٨). ولهؤلاء المهتمين بنظرية الاحتمال، يمكن الاطلاع على المقالة الأصلية في كانيمان وتفيرسكي (١٩٧٩).

١٩. كان أول من قدم المعلومات الكاشفة التي تدعم نظرية ترتيب الأولويات هما ماكسويل ماكومبس ودونالد شو (١٩٧٢)، وذلك في الدراسة التي أجرياها على المصوتين المترددين قبل الانتخابات الرئاسية الأمريكية التي أتت بـ ريتشارد نيكسون إلى سدة الحكم في عام ١٩٦٨. وقد وجد كل من ماكومبس وشو أن تصنيفات الناخبين لأهمية القضايا السياسية المختلفة تطابقت تمامًا (بنسبة بلغت ٩٧٪) مع قدر الانتباه الذي حظيت به تلك القضايا في وسائل الإعلام. ويستطيع أي شخص مؤهل في العلوم الاجتماعية أن يميز سببًا واحدًا على الأقل في أن هذا الاكتشاف قد أحدث هزة في الأوساط العلمية: تعتبر نسبة التطابق الكبيرة هذه، التي بلغت ٩٧٪ في الدراسة٪ أمرًا مدهشًا؛ فقد كانت الأدلة التي أحدثت التأثير العلمي نفسه تشير إلى أن العلاقة بين التغطية الإعلامية والأهمية المنظورة للموضوع تحدث جزئيًّا على الأقل بسبب أن التغطية تولد والأهمية المنظورة، وليس العكس. على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، طلب بشكل عشوائي ممن خضعوا للدراسة مشاهدة برامج إخبارية اختلفت في محتوى القضية، وبعد المشاهدة رفعوا من أهمية الموضوعات التي ركزت عليها البرامج التي شاهدوها (إينجار، وبيترز وكيندر، ١٩٨٢).

ظهر تعليق كوهين في الصفحة ١٣ من كتابه الكلاسيكي *The Press and Foreign Policy*، الذي صدر في عام ١٩٦٣ عن دار نشر جامعة برينستون. أما مصدر التوضيح الألماني لترتيب وسائل الإعلام لأولوياتها فهو معهد ميديا تينور. وبالنسبة إلى معلومات أحداث الحادي عشر من سبتمبر فمصدرها هو كورنينج وشومان (٢٠١٣). وبالمناسبة، فإن الأهمية المفترضة للموضوعات التي حظيت بالاهتمام من قبل وسائل الإعلام في الآونة الأخيرة لا تقتصر على الموضوعات السياسية. ترتفع الخيارات الاستثمارية المالية التي تحظى لفترة قصيرة بتغطية إعلامية مباشرة، ثم تتراجع قيمتها حين يقل اهتمام وسائل الإعلام بمرور الوقت (إيدنبرج، وساسفيل وويليامز، ٢٠١١)، وبدون شك، فإن تركيز وسائل الإعلام يؤثر في إدراكنا لأهمية الموضوع أيضًا. على سبيل المثال، يبدو أن اهتمام وسائل

الإعلام بالحركات الشعبية يؤثر جدًّا في زيادة الأهمية المنظورة للموضوعات المعنية (سميدت، ٢٠١٢)، ربما لأنه إذا اعتقد آخرون كثيرون أن شيئًا ما مهم، فإن الناس يميلون لاعتباره كذلك. وسنتعمق أكثر في قوة هذا "الدليل الاجتماعي" في الفصل العاشر. للاطلاع على التناول المدروس بعناية للعوامل التي تجعل قصصًا وموضوعات معينة أكثر عرضة لأن تُناقَش في وسائل الإعلام، انظر "بويدستن" (٢٠١٣).

٢٠. أشار كل من دينر وكيرا وبلات إلى الانتباه الذي تحظى به القرَدة المهمة في مستعمرة القرَدة (٢٠٠٥).

يشكل المشاهير جزءًا جاذبًا للانتباه من الحياة العصرية. في كتابه *The Image*، يصف المؤرخ "دانييل جيه. بورستين" المشاهير باعتبارهم شخصيات عامة "معروفين لكونهم مشاهير"، مميزًا إياهم عن الشخصيات العامة السابقة المعروفة بإنجازاتها. في شكله الجديد، كان أكبر *إنجاز* للشخصية هو أن تكون معروفة. فنجوم تليفزيون الواقع - كمجموعة من ربات المنزل المحبات للانتقام، أو أشخاص في العشرينات من أعمارهم يهوون الصخب، أو أغبياء متأنقين لا يمتلكون أية موهبة مميزة سوى سمعتهم السيئة - بدا أنهم يشكلون دليلًا على صحة تحليلات بورستين، بينما كان وصولهم لاحقًا إلى مكانة "النجوم" دليلا على صحة تحليل كانيمان. للاطلاع على تناول للدور المتغير للمشاهير في ثقافتنا، انظر إنجليس (٢٠١٠).

أما فيما يتعلق بالمنطق العام وراء الوهم المركز ونتائجه، فمن السهل إيجاد أدلة على أن ما هو مهم يحظى بانتباهنا وأن ما نهتم به تزيد أهميته. فعلى سبيل المثال، في حقل التوجهات، أظهر الباحثون أننا منظمون إدراكيًّا بحيث تكون التوجهات التي نصل إليها (ونركز عليها) بمزيد من السهولة، هي التوجهات الأكثر أهمية بالنسبة لنا (بيزر وكروسنيك، ٢٠٠١). إضافة إلى ذلك، فإن أي توجه يمكن أن نصل إليه بسهولة يُنظر إليه على أنه أكثر أهمية (روزي وأوليسون، ١٩٩٤). هناك أدلة على أن الانتباه البصري الموجه إلى سلعة استهلاكية يزيد من الأهمية المنظورة لها من خلال التأثير على مناطق المخ المسئولة عن القيمة المنظورة (ليم وآخرون، ٢٠١١؛ كراجبيك وآخرون، ٢٠٠٩).

٢١. ما ذكرته بخصوص بحث خلفية الشاشة مأخوذ من ماندل وجونسون (٢٠٠٢). أما بالنسبة للدراسات الخاصة باللوحات الإعلانية، فهي مأخوذة من فانج، وسينج وأهلوواليا (٢٠٠٧). ويمكنك الاطلاع على الأدلة الخاصة بالدراسات التي أجريت

حول كيف يؤثر ضعف الدعاية على عالم الأعمال في رينهارد وآخرين (٢٠١٤).
ينبغي أن يتضح من تلك الدراسات أن الانتباه ليس كله شعوريًا. وبدون شك، هناك أشكال متعددة للانتباه، والبعض منها لا يصل لمستوى الوعي (ماركيتي، ٢٠١٢، ونورمان، وهيوود وكينتريدج، ٢٠١٣)؛ يمكنك الاطلاع على بعض الأدلة المسلية على www.facebook.com/photo.php?v=10200513223453109.

ذكر تأثير ضجيج القطار المرتفع على تلاميذ مدارس مدينة نيويورك في المقالات التي كتبها برونزافت ومكارثي (١٩٧٤)، وبرونزافت (١٩٨١). أما دراسة مطار ميونخ فقد أجراها كل من هيجي، وإيفانز وبولينجر (٢٠٠٢). للاطلاع على ملخص عن ذلك وكذلك على أبحاث ذات صلة، بما في ذلك بعض الأبحاث التي توضح الآثار السلبية للضجيج في الخلفية على الصحة الجسدية، انظر كلارك وسوركفيست (٢٠١٢)، وستيوراد (٢٠١١)، وسزالما وهانكوك (٢٠١١). أجرى بحث حوائط حجرة الدراسة كل من فيشر، وجودوين وسيلتمان (٢٠١٤).

٢٢. للاطلاع على الأدلة التي تؤكد أن إيلاء الانتباه الزائد إلى فكرة سيئة أو لا تحظى بالقبول لا يثبت أهميتها بل عادة ما يفعل العكس، انظر أرميل، وبيومل ورانجل (٢٠٠٨)، وهوتون وكارديس (١٩٩٨)، ولاران وويلكوكس (٢٠١١)، وميلار وتيسر (١٩٨٦)، وبوزافاك وآخرين (٢٠٠٢)، وتيسر (١٩٧٨).

٢٣. للاطلاع على البيانات التي تؤكد أن العلامات التجارية التي تحث المستهلكين على تقييم أحد منتجاتها الناجحة فقط، على الرغم من وجود مجموعة من العلامات المنافسة البارزة، تحقق مكاسب كبيرة انظر دار وسيمونسون (١٩٩٢)، ودار وآخرين (١٩٩٩)، وكارديس وآخرين (٢٠٠٢)، وبوزافاك وآخرين (٢٠٠٢، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥)، وسانبونماتسو وآخرين (١٩٩٨). وللاطلاع على البيانات التي تظهر تأثيرات مشابهة لخيارات التقييم الإدارية الفردية، بما في ذلك البيانات المستمدة من مديري أفضل عشرة بنوك دولية في العالم، انظر بوزافاك وآخرين (٢٠١٠). للاطلاع على الأدلة التي تثبت أن التقبل الوافي هو القاعدة، في معظم القرارات الاستهلاكية، وأن هذا الميل يزداد حينما لا يكون الوقت والاهتمام والطاقة جميعًا غير كافية، انظر كارديس (٢٠١٣) ووانج ووابر (٢٠٠٢). وأخيرًا، يمكن أن تجد المعلومات المؤكدة على القوة غير المتحيزة لمبدأ التفكير في النقيض (إضافة إلى عدة نماذج مختلفة منه) في أندرسن (١٩٨٢)، وأندرسن وسيكلر (١٩٨٦)، وهيرزوج وهيرتويج (٢٠٠٩)، وهيرت وماركمان (١٩٩٥)، وهوك (١٩٨٥)، وكوريات وآخرين (١٩٨٠)، ولورد وآخرين (١٩٨٤).

قام كل من لوفالو، وسيبوني (٢٠١٠) بعمل تقرير حول تلك الدراسة التي أجريت بشأن تأثير إستراتيجيات القرارات المتحيزة على عوائد الاستثمار. ثم قام كل من كانيمان، ولوفالو، وسيبوني (٢٠١١) لاحقًا بتقديم مقالة وافية توضح بالتفصيل أشهر التحيزات في اتخاذ القرار، وكذلك طرق مكافحتها.

٢٤. تحظى نتائج دراسات وسائل الإعلام بدعم الأبحاث التي توضح أنه حين يصبح الأفراد أقرب نفسيًّا لموضوع أو مكان، يزيد تركيزهم على الكيف مقارنة بالسبب (ليبرمان وتروب، ١٩٩٨؛ وتروب وليبرمان، ٢٠١٠). كما يمكنك الاطلاع على التفسيرات حول كيفية وضع خطة المراسلين الصحفيين المبعوثين وكيف تأثرت بها قصص وسائل الإعلام المطبوعة والمرئية والمسموعة المعروضة في أداي وآخرين (٢٠٠٥)، وكورتيل وآخرين (٢٠٠٩)، وليندنر (٢٠٠٨، ٢٠٠٩)، وفاو وآخرين (٢٠٠٤،٢٠٠٥،٢٠٠٦). للاطلاع على الأدلة التي تثبت أن مسئولي البنتاجون قد أعاقوا المراسلين ورفضوا أحيانًا قبولهم في الخطة بناء على بعض التقارير السابقة غير الوافية، اقرأ دراسات ريبد (٢٠٠٩) وريبد وآخرين (٢٠٠٩).

ملحوظة شخصية: من الممكن الآن أن أضع تأملاتي حول نتائج خطة المراسلين المبعوثين حينما كانت تطبق. وبرغم الشكوك الكثيرة حول مبررات الغزو، فإنني لم أستطع إثارة الحس العاطفي في أن انتقاد الحرب كان، بطريقة ما، مخزيًا بالنسبة لي. والمعلومات التي ظهرت منذ ذلك الحين تساعدني على فهم أساس ذلك الشعور. وإذا كان التركيز في وسائل الإعلام جعل الحرب تبدو كأنها تتمحور في الأساس حول أفعال الجنود في الحرب وليس من خططوا لها عن بعد، فإن معارضتي *كانت* غير منصفة إذن - فلا قيمة للاختلافات الفكرية في تلك اللحظة.

الفصل الرابع. ما يقع في بؤرة التركيز يصبح سببًا

٢٥. قام أوبرهولزر - جي بنشر دراسة طابور الانتظار في عام ٢٠٠٦. وللاطلاع على الأدلة التي تثبت كلًّا من الشعور بوجوب المساعدة، والشعور بالذنب بسبب عدم المساعدة، وتكرار القيام بمساعدة الضعفاء أو المحتاجين، انظر بيركوفيتز (١٩٧٢)، ودي فال (٢٠٠٨)، وديجكر (٢٠١٠)، وشرودر وآخرين (١٩٩٥)، وشتيجنين وديجكر (٢٠١١).

٢٦. هناك ملخص عن العديد من أبحاث تايلور حول ذلك الموضوع، والذي نُشر في تايلور وفيسكي (١٩٧٨). أما الأبحاث التي أعقبت ذلك فقد تعدت فكرة أن ما يقع في بؤرة التركيز يعد سببًا مفترضًا لتشمل موضوعات جديدة، وبذلك تبرهن على أن الأشخاص يولون مزيدًا من الاهتمام نحو من يتحدث بصوت أعلى (روبنسون وزيبروفيتز - مكارثر، ١٩٨٢) أو نحو من يرتدي ملابس أكثر لفتًا للنظر - قميصًا مخططًا على سبيل المثال - (زيبروفيتز - مكارثر وجينسبرج، ١٩٨١). كما تبين أن الحكام يولون مزيدًا من الاهتمام نحو الرياضيين الذين يرتدون القمصان ذات الألوان المميزة في المباريات الرياضية (هاجيمان، وستراوس، وليسينج، ٢٠٠٨؛ وروي، وهاريس وروبرتس، ٢٠٠٥).

٢٧. برغم وجود أدلة على انتزاع اعترافات كاذبة مقنعة من عدة مصادر موثوق بها (دافيس، ٢٠١٠، وكاسين، ٢٠٠٨، ولاسيتر وميسنر، ٢٠١٠، وليو، ٢٠٠٨)، فإنه يمكن للقراء الراغبين في البحث في مكان واحد عن تفاصيل الكثير من الاعترافات الكاذبة أن يقوموا بذلك عبر مطالعة بحث دريزين وليو (٢٠٠٤)، حيث تم توثيق ١٢٥ حالة. للمزيد من القصص المروعة التي توضح العواقب الإنسانية الناجمة عن مثل تلك الاعترافات الكاذبة - على المقنع وكذلك على من تم إقناعه - زر موقع www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/507/confessions?act=1#play.

٢٨. لا ينبغي الاستخفاف برغبتي في تجنب توكيل محام في القضية، بما أن ذلك عادة يكلف أموالًا، ويطيل من الإجراءات، ويزيد الشكوك. فعلى سبيل المثال، بعد مقتل جون بينيت رامسي البالغة من العمر ستة أعوام في عام ١٩٩٦، رفض والداها التحدث مع شرطة مقاطعة بولدر في كولورادو دون توكيل محام، ذلك حين تبين لهم أن الشرطة سرعان ما اشتبهت في ارتكابهما الجريمة. ونتيجة لذلك، اقتنع الكثير من المراقبين - من العاملين على إنفاذ القانون، ومن وسائل الإعلام، والرأي العام - أن فعل "توكيل محام" فضح ارتكابهما للجريمة، حتى إن حاكم ولاية كولورادو آنذاك أصدر بيانًا يحثهما على "التوقف عن الاختباء وراء محاميهما". ورغم غياب أي أدلة موثوق بها على تورطهما الجنائي فإنهما، في نظر الكثيرين، ظلا المشتبه فيهما الرئيسيين في الجريمة التي لم يفك لغزها لعقدين متتابعين، ذلك إلى أن تمت تبرئتهما، أخيرًا، من خلال إجراء اختبار الحمض النووي. ولكن، وفي رسالة لوالد جون بينيت، أقر المدعي العام لمقاطعة

بولدر بأنه، برغم الأدلة الجديدة التي أثبتها اختبار الحمض النووي، والتي تبرئ والديها من كل التهم، سيظل هناك من يختار تصديق تورط الوالدين رغم ذلك.

٢٩. للاطلاع على معلومات توضح كيف تزيد كل هذه العوامل من احتمالية أن يتم انتزاع اعتراف من شخص بريء، انظر بلاجروف (١٩٩٦)، وكاسين وآخرين (٢٠١٠)، وليدنج (٢٠١٢)، ولوفتوس (٢٠١١)؛ ومازوني وميمون (٢٠٠٣)، وبيريلو وكاسين (٢٠١١)، وراجاجوبال ومونتجومري (٢٠١١)، وشو وبورتر (٢٠١٥).

هناك أسباب متعددة تكمن وراء رغبة بعض المحققين في استخدام تلك الأساليب المشكوك فيها لانتزاع الاعترافات، بما في ذلك الرغبة في العثور على المجرمين. لكنَّ هناك سببًا مثيرًا للقلق كذلك: وهو حصولهم على إشادة بسبب قدرتهم على انتزاع تلك الاعترافات. كما أن مؤلفي الكتيب الأكثر استخدامًا بين المحققين الجنائيين (إنباو وآخرون، ٢٠٠١)، كشفوا عن دوافع هؤلاء المحققين: "كل محقق يرغب في تحسين رتبته، أو إظهار أهميته للقسم أو المكتب. علاوة على ذلك، تعد الشهرة شيئًا مرغوبًا فيه في المجتمع - ناهيك عن أن ذلك يرضي غرور المرء" (ص٥٥). ويستكمل المؤلفون تعليقاتهم ببساطة: "كل هذا منطقي تمامًا، ولا يعد أكثر من مجرد سلوك بشري طبيعي" (ص٥٥). نعم، لكن استخدام مثل تلك هذه السلوكيات المذكورة - تحسين الرتبة، والشهرة، وإرضاء غرور الفرد - في إجراء خطير كانتزاع الاعترافات يصيبني بالصدمة.

٣٠. جاء تعليق دانييل ويبستر من *مرافعته في قضية مقتل القبطان وايت* (٦ أبريل، ١٨٣٠). أما مصدر تعليق القاضي برينان فهو من قضية *كولورداو ضد كونولي* التي كانت تنظر في المحكمة العليا للولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٨٦، صفحة ١٨٢. ومن الأسباب التي تجعل الاعترافات الكاذبة تقود كثيرًا إلى الإدانة هو أنها تفسد مصادر الأدلة الأخرى في القضية. بعبارة أخرى، بعد أن يتم تسجيل الاعتراف، يرتكب علماء الطب الشرعي المزيد من الأخطاء (في تحليل المقذوفات، وألياف الشعر، وخط اليد، وبصمات الأصابع)، بحيث تتفق مع ذلك الاعتراف، وكذلك يرتكبها شهود العيان، ومخبرو الشرطة. بدون شك، لا يقنع الاعتراف - حتى الاعتراف الكاذب - القاضي وهيئة المحلفين بجريمة المدعي عليه فحسب، بل يقنع الشهود في القضية كذلك، حيث يغيرون بعدها إفاداتهم (ربما لا شعوريًا) لتتفق مع هذا الرأي الذي صار مترسخًا (كاسين، وبوجارت وكيرنر، ٢٠١٢). انظر كاسين (٢٠١٢، ٢٠١٤) للاطلاع على بعض المناقشات حول الآثار القانونية المترتبة على ذلك.

إن الوصف الكامل لقضية بيتر رايلي مذكور في كتابي دونالد كونري (١٩٧٧) وجون بارث؛ (١٩٧٦). وقد تحول كتاب بارث، الذي يضم النص الكامل لاستجواب رايلي، إلى فيلم تليفزيوني حمل اسم *A Death in Canaan*، والذي أخرجه طوني ريتشاردسون في عام ١٩٧٨. وتفسيري للقضية أخذ من فصل عن الإقناع كنت قد ضمنته في كتاب دراسي عن علم النفس الاجتماعي (كينريك، ونيوبرج وسيالديني، ٢٠١٥). يمكنك الاطلاع على قصة لقاء أرثر ميلر مع نين تشينج كما جاءت على لسان ميلر، داخل كتاب كونري الآخر (١٩٩٥) في صفحتي ٨٩،٩٠.

٣١. أجرى لاسيتر عدة تجارب تظهر تأثير وجهة النظر المجردة في تقدير مدى مسئولية الاعترافات الخاضعة للمراقبة. وهناك ملخص لا بأس به لكثير من أبحاثه في هذا الموضوع، والذي يمكنك الاطلاع عليه في لاسيتر (٢٠٠٢، ٢٠١٠). وقد تم تطبيق هذا البحث في بلد واحد على الأقل، نيوزيلندا، والذي يستلزم الآن تسجيل جميع استجوابات الشرطة بواسطة الفيديو بتصوير الاستجواب من الزاوية المناسبة.

٣٢. إن المبالغة في تقدير الدور السببي للقادة لا تقتصر على المؤسسات التجارية فقط، رغم تطبيقها هناك بالفعل (فلين وستو، ٢٠٠٤؛ ميندل، وإهرليش، ودوكيريتش، ١٩٨٥، فيفر، وسالانسيك، ١٩٧٨؛ وسالانسيك وميندل، ١٩٨٤؛ وشينز، وفيلفي وبلانك، ٢٠٠٧). وكذلك تُطبَّق في المؤسسات الحكومية (سالانسيك وفيفر، ١٩٧٧)، وفي المؤسسات التعليمية (بيرنباوم، ١٩٨٩)، وعلى الفرق الرياضية (ألين، وبانيان، ولوتز، ١٩٧٩).

إن مصدر معلومات مقارنة رواتب المديرين التنفيذيين برواتب العاملين هو التحليل الذي أجري على ٣٣٤ شركة في مؤشر ستاندرد آند بورز ٥٠٠ (انظر بيك، ٢٠١١). وحتى مؤخرًا، لم يقل هذا الفرق: أظهرت دراسة أجرتها مؤسسة إيكونوميك بوليسي إنستيتيوت عام ٢٠١٤ أن راتب العامل العادي في أكبر ٣٥٠ شركة تطرح أسهمها للتداول العام لم يبلغ سوى ثلث من ١٪ من راتب المدير التنفيذي، وأظهرت دراسة أجريت في عام ٢٠١٥ أن الفرق اتسع أكثر ليصل إلى ربع من ١٪ (كرانتز، ٢٠١٥). هناك آثار مجتمعية مقلقة ترتبت على تلك الفروق الكبيرة في الرواتب (ستيجليتز، ٢٠١٢). فقد كشفت إحدى الدراسات، باستخدام معلومات تعود إلى عام ١٩٧٢ حتى عام ٢٠٠٨، أن مستويات الشقاء بين الأمريكيين أصحاب الدخل الأدنى ارتفعت في أثناء السنوات التي تفاوتت فيها الدخول كثيرًا في البلاد. ومن المثير للدهشة، أنه لم تكن التعاسة ناتجة عن تأثير

الفروق على دخولهم، وإنما بسبب حجم الظلم وعدم الثقة الذي شعروا به. فكلما ارتفعت نسبة التفاوت في الأجور، زاد استياء محدودي الدخل حيث يشعرون بعدم *الثقة* في معاملة الناس بإنصاف معهم، في العموم (أويشي، وكيسيبر وداينر، ٢٠١١؛ انظر توينجي، وكامبل، وكارتر، ٢٠١٤، للاطلاع على نتائج مشابهة). إن التأثير المدمر لعدم المساواة الاقتصادية على الثقة يظهر في محاولات الغش الدراسي؛ حيث يميل طلبة المدارس في المناطق الجغرافية المتسمة بالتفاوت الكبير إلى زيارة المواقع الإلكترونية التي تقدم لهم طرقًا للغش في فروضهم وأوراقهم البحثية. علاوة على ذلك، يبدو أن هذه النزعة الكبرى للغش تنتج عن عدم ثقة الطلبة بالآخرين، وعلى ما يبدو، عن اعتقادهم أن الجميع يفعلون الشيء نفسه (نيفيل، ٢٠١٢).

الفصل الخامس. العوامل الجاذبة للانتباه. الجاذبات

٣٣. أجرى بحث الهاتف المحمول الفرنسي كل من لامي، وفيشر - لوكو وجويجين (٢٠١٠). تظهر الأدلة المعارضة لكثرة استخدام الإيحاءات في الدعاية في صفحة ٢٣٥ من كتاب "جيه. سكوت أرمسترونج" الرائع *Persuasive Advertising* (٢٠١٠) وفي دراسة حديثة أجراها لول وبوشمان (٢٠١٥). جمع مانر وآخرون (٢٠٠٣، ٢٠٠٧ و ٢٠٠٩) معلومات حول الوقت الذي يقضيه الرجال والسيدات في التحديق إلى صور الأشخاص الجذابين من النوع الآخر، وهي تتفق مع منشورات كثيرة تؤكد الدور الفعال لأهداف المرء الحالية على انتباه الشخص في أي موقف (ديكسترهوز وأرتس، ٢٠١٠؛ وفوجت وآخرون، ٢٠١١،٢٠١٢). أما النتيجة الموضحة للعلاقة بين إيلاء المرء انتباهه نحو الشركاء المحتملين والفشل المحتمل لعلاقة المرء الحالية فمصدرها ميلر (١٩٩٧).

بالمناسبة، يبدو أن التأكيد المبالغ فيه بشدة على الفرق الشاسع بين عدد المرات التي يفكر فيها الرجال في الإيحاءات مقارنة بالنساء - على سبيل المثال، مرة كل دقيقة مقابل مرة في اليوم (بريزيندين، ٢٠٠٥) - ليس له أساس من الصحة. ويشير أفضل بحث في ذلك الموضوع إلى أن الشباب يفكرون في الإيحاءات أكثر من مرة في كل ساعة، بينما الفتيات يفكرن فيه مرة كل ساعة ونصف تقريبًا (فيشر، وموور وبيتنجير، ٢٠١٢).

٣٤. يمكنك العثور على الأدلة التي توضح أن حساسية الأطفال الرضع الشديدة تجاه المحفز التهديدي المحتمل في "لوبو" (٢٠٠٩، ٢٠١٠) وليبانين ونيلسون (٢٠١٢). وتتفق هذه الأدلة تمامًا مع أبحاث أجريت على البالغين تظهر أن السلبي أقوى من الإيجابي في أغلب الأوقات. فعادة، كل ما هو سلبي (ونتيجة لذلك، مُهدِّد) من حقائق، وعلاقات، وآباء، وأخلاقيات، وطباع شخصية، وكلمات، وأحداث، وتغيرات في سوق الأوراق المالية، وتجارب المستهلكين يكون أكثر جدارة بالتذكر، والتأثير، والانتباه عن مثيله الإيجابي، ويرجع ذلك في الأساس إلى أن التجارب السلبية تستحوذ على انتباهنا وتجذبه بشكل أكبر (أختار، وفاف وأوليفر، ٢٠١١؛ وبارلو وآخرون، و٢٠١٢؛ وباوميستر وآخرون، ٢٠١١؛ وكامبل ووارين، ٢٠١٢؛ وديكسترهوز وأرتس، ٢٠٠٣؛ ورايزين وجيلوفيتش، ٢٠٠٨؛ وروزين وروزيمان، ٢٠٠١، وترودل وكوتي، ٢٠٠٩؛ وفايش، وجروسمان وودوارد، ٢٠٠٨).

يمكنك الاطلاع على أفضل التحليلات الخاصة بآثار أحداث الحادي عشر من سبتمبر فيما سببته من خطر مفزع في جيجرينزر (٢٠٠٦) وجايسماير وجيجرينزر (٢٠١٢). إن حادث تحطم طائرة الركاب الوحيد في الولايات المتحدة الأمريكية وقع خلال السنة التي أعقبت أحداث الحادي عشر من سبتمبر في نوفمبر من عام ٢٠٠١ وتبين أنه ليس عملًا إرهابيًّا. أجرى كل من أيتون، وموراي، وهامبتون (٢٠١١) دراسة حوادث الدراجات في لندن. لكنَّ هناك نوعًا آخر من الخطر المفزع، والذي جذب انتباه خبراء الصحة: يفرط الناس في استخدام معقمات اليدين لتقليل مخاطر الإصابة بنزلات البرد، ما يؤدي إلى تكون عدد أكبر من البكتيريا المقاومة للدواء والتي تشكل خطرًا صحيًّا كبيرًا. (زر موقع www.nationofchange.org/anti_bacterial_hand_sanitizers_and_clean-ers_fueling_resistant_super_bugs_1334411509 و http://healthychild.com/healthy_kids_blog/antibacterial_hand_sanitizers_unnecessary_and_risky).

٣٥. يدعم ملخص عن دراسات كثيرة تختبر فاعلية حوافز الخوف، التأثير القوي لتلك الرسائل على التوجهات، والنوايا والسلوكيات (تانينباوم وآخرون، ٢٠١٥؛ وويتي وألين، ٢٠٠٠). للاطلاع على مثال يوضح كيف يمكن للرسائل المهددة أن تعطي نتائج عكسية، انظر نيستلر وإيجلوف (٢٠١٠). يمكنك العثور على أدلة دامغة حول تأثير التحذيرات الصحية القوية على عبوات التبغ في إقناع المدخنين في هاموند (٢٠١٠)، وهوانج، شالوبكا، وفونج (٢٠١٣)، وبلانتون وآخرينَ (٢٠١٤). أجرى

كل من دي هووج، وستروبب ودي فيت (٢٠٠٨) البحث الهولندي الخاص بنقص السكر في الدم، والذي يظهر تفوق الرسائل المخيفة التي تحتوي على معلومات بشأن خطوات التصرف. وهناك أبحاث أخرى أجريت بشأن تصورات الناس حول الاحتباس الحراري، والتي وثقت تأثيرات مشابهة. عندما ذكرت تحذيرات تغير المناخ العواقب الوخيمة والكارثية بشكل مفصل، انخفض اعتقاد الناس في مسألة تغير المناخ في الواقع؛ لكن العملية انعكست حين شملت تلك التحذيرات حلولًا ممكنة للمشكلة (فاينبرج وويلر، ٢٠١١).

٣٦. بعد استخدام إعلانات متحف سان فرانسيسكو للفنون الحديثة، أردنا أن نضمن أن التأثيرات التي حدثت لم تقتصر على المتاحف؛ لذا أجرينا التجربة مرتين وحصلنا على النتائج نفسها، مرة بعمل إعلانات لأحد المطاعم، والثانية بعمل إعلانات لعطلات لاس فيجاس (جريسكيفيكيوس وآخرون، ٢٠٠٩). وقد قوّت الأبحاث اللاحقة التي ولدت نتائج مشابهة من ثقتنا حول هذا الأمر (ديفال وآخرون، ٢٠١٣؛ زو وأرجو، ٢٠١٣).

٣٧. لتقرأ المزيد عن كيفية توصل بافلوف إلى فهم طبيعة وقوة "المنعكس الاستقصائي"، والتي أطلق عليها أحيانًا استجابة "ماذا حدث؟"، انظر بافلوف (١٩٢٧) والفصل المعنْوَن "المنعكسات الشرطية: بحث في النشاط الفسيولوجي لقشرة المخ (المحاضرة الثالثة)". للاطلاع على أمثلة ظريفة حول الإشراط الكلاسيكي، قم بزيارة www.youtube.com/watch?v=nE8pFWP5QDM تقدم مارجريت برادلي ملخصًا رائعًا وعصريًّا لبحث توجيه الاستجابات (٢٠٠٩). وقد اكتشف رادفانسكي وزملاؤه في البحث تأثير النسيان الناجم عن التنقل بين الغرف (رادفانسكي، وكوبلاند، ٢٠٠٦؛ ورادفانسكي، وكراويتز، وترامبلين، ٢٠١١). وأظهرت أبحاث جديدة أن مجرد تخيل نفسك تتنقل بين الغرف يولد النسيان كذلك (لورانس وبيترسون، ٢٠١٤).

٣٨. يمكن ملاحظة الخطأ التلقائي في نزعة المعلنين لجذب الانتباه إلى رسائلهم من خلال إدخال عدد كبير من المحفزات القوية: وذلك باستخدام شخصيات غريبة، ولغة نابضة بالحيوية، وحوار فكاهي، ومشاهد جذابة. أما فيما يتعلق بفترات التوقف، فإن هذه الطريقة تجذب المزيد من الانتباه للإعلان (هانسون ووانكي، ٢٠١٠؛ فينيس، وداس وفرانسين، ٢٠١٢؛ وهير، وكارديس وكيم، ١٩٩١). لكن يمكنها التأثير على فاعلية التواصل إذا استخدمت تلك العناصر النابضة بالحيوية عمومًا بدلًا من اقتصار استخدامها للتأكيد على المميزات والمنافع التي

يقدمها ذلك الإعلان. على سبيل المثال، توصلت إحدى الدراسات التي أجريت على ألف إعلان أن الإعلانات التي تضمنت عناصر متعددة جاذبة للانتباه كانت صعبة الفهم، والتذكر، والإقناع (ستيوارت وفورس، ١٩٨٦). وعلى الناحية الأخرى، فإن الإعلان الذي يتعمد إبراز كل ما له صلة مباشرة بالحجة الرئيسية التي يقدمها في رسالته يكون إعلانًا مقنعًا، بشرط أن تكون حجة قوية (فينيس وآخرون، ٢٠١١؛ جوادانجو، وررودز، وساجارين، ٢٠١١).

أجرى سكوت أرمسترونج (٢٠١٠، ص ٢٧٦–٢٧٧) عدة دراسات توضح أنه بالرغم من أن الإعلانات التليفزيونية التي تحتوي على مشاهد كثيرة، وتغييرات في زاوية الكاميرا تجذب مزيدًا من الانتباه عمومًا، فإنها تؤثر بالسلب على اقتناع المشاهد بها. ورغم التأثير العكسي لاستخدام تلك التغييرات في جذب انتباه المشاهد نحو عنصر جذاب في الإعلان له، فإن هذا الاستخدام يزيد من نسبة الإقناع. وهناك دراسة حديثة جديرة بالذكر، تبرهن على أنه إذا تغير *مكان* عرض أحد عناصر المنتج الجذابة في الإعلان في كل مرة يتم عرضه فيها، فإن المشاهدين يولون تلقائيًا مزيدًا من الانتباه إلى هذا العنصر (الجذاب)، وبالتالي يكونون أكثر ميلاً إلى اختيار ذلك المنتج على حساب العلامات التجارية المنافسة عندما تسنح الفرصة – رغم أنهم لا يعون تمامًا أن تغيير ذلك المكان أثر على انتباههم وعلى إعجابهم بالمنتج (شابيرو ونيلسون، ٢٠١٣).

٣٩. رجعت إلى باحثي جامعة نورث وسترن بشأن الدراسة التي أجراها (هاميلتون، وهونج وشيرنيف، ٢٠٠٧)، فأخبروني بأنه لم يحدث قط أن رأوا أي كيان تجاري يستخدم نتائجها عمليًّا من قبل؛ ما يبدو أمرًا تقليديًّا.

لا يعد بحث جامعة نورث وسترن متفردًا فيما يتعلق بإثباته أن العنصر المميز في المنتج، أو الخدمة، أو الفكرة يمكن أن يكتسب شهرة من خلال الانتباه الموجه الذي يجذب به العملاء نحوه (انظر بولاند، وبروكس، ونيلسن، ٢٠١٢؛ وشامبرز، ٢٠١١؛ وكيم، ونوفيمسكي، ودار، ٢٠١٣؛ ويانج وآخرون، ٢٠١٤). أحيانًا يمكن أن يولد التميز نجاحًا تجاريًّا كبيرًا؛ تعالج يونم مون العديد من هذه الحالات بالتفصيل في كتابها التأملي والمحفز *Different: Escaping the Competitive Herd* (٢٠١٠). وبشكل أعم، يمكنك الاطلاع على الأدلة التي تؤكد التأثير القوي لعامل الابتكار على الانتباه، والذي تم الكشف عنه من خلال الاستجابة التوجهيّة، وذلك في يانتيس (١٩٩٣) وبرادلي (٢٠٠٩).

٤٠. يمكن للعوامل الثقافية أيضًا التأثير على العناصر الطبيعية التي تتحكم في درجة انتباه المراقب. بالنسبة لأفراد المجتمعات الغربية، فإنهم يوجهون الانتباه إلى ما يتصدر المشهد، بينما في حالة المجتمعات الشرقية، فإن العناصر في الخلفية هي ما تتمتع بقوة جاذبة أكبر نسبيًّا (ماسودا ونيسبت، ٢٠٠١؛ وماسودا وآخرون، ٢٠٠٨؛ ونيسبت، ٢٠٠٣). ونتيجة لذلك، فإن المتواصلين الذين يهدفون إلى إقناع الجماهير الغربية عليهم وضع حججهم الأقوى في صدارة عروضهم التقديمية؛ بينما على المتواصلين الذين يخاطبون الجماهير الشرقية أن يعرضوا حججهم الأقوى في السياق الأعم، أي في خلفية الموضوع قيد الدراسة.

الفصل السادس. العوامل الجاذبة للانتباه ٢: المستقطبات

٤١. في سياق متصل، هناك معلومة تتعلق بالذات يمكن للمتواصلين في مجال الصحة استخدامها لزيادة فرص ميل المتلقي إلى تبني نمط حياة أكثر صحة: وهو تاريخ ميلاد المتلقي. بعد عدة أشهر من ميلاد الفرد، تكون لديه رغبة أكبر في ممارسة السلوكيات الصحية، كالتمارين الرياضية، وذلك مقارنة بأوقات أخرى من العام. وبالتالي، فإن رسالة "يوم ميلاد سعيدًا" الشخصية المرسلة للأفراد، والتي تحث المتلقين على وضع أهداف خاصة باللياقة البدنية للعام المقبل ستأتي في الوقت المناسب بالضبط. بالمناسبة، عند حثهم على وضع تلك الأهداف، ينبغي على المتواصل أن ينصح المتلقي بوضع هدف له نطاق معين (على سبيل المثال، إنقاص ما بين كيلوجرام ونصف الكيلو وكيلوجرامين ونصف الكيلو) بدلًا من هدف محدد (إنقاص كيلوجرامين)؛ لأن الهدف الموضوع داخل نطاق يحتوي على مؤشرين دقيقين يستخدمهما الناس عند تقرير إذا ما كانوا سيستمرون في القيام بشيء ما بصورة متعمدة: أحدهما مستطاع، والآخر صعب (سكوت ونوليس، ٢٠١٣). أجرى بحث ذكرى الميلاد كل من: داي وميلكمان ورييس (٢٠١٤، ٢٠١٥)، وهم يعتبرون ذكرى الميلاد إحدى اللحظات الحاسمة المحددة (من ضمنها بداية الأسبوع، أو الشهر، أو العام) التي يشعر الفرد خلالها بأنه مستعد لبداية جديدة، وبالتالي، يكون أكثر ميلًا إلى التصرف بمثالية.

إن الدليل (القوي) على تأثير الإشارات المتعلقة بالذات على الإعلانات مصدره تجربة شهيرة أجراها بيرنكرانت وأونافا (١٩٨٩) وكذلك دراسة لاحقة أجريت على اثنين وتسعين إعلانًا موجودة بالفعل (أرمسترونج، ٢٠١٠، ص ١٩٣-١٩٤).

يمكن الاطلاع على ما يؤكد فكرة أن الناس شديدو الذاتية عمومًا فيما يتعلق بانتباههم في مجموعة كبيرة من الدراسات (بوروس وماتيرن، ٢٠١٠؛ وهمفريز سوي، ٢٠١٦، وكروجر وسافيتسكي، ٢٠٠٩؛ وموور وسمول، ٢٠٠٧؛ وروس وسيكولي، ١٩٧٩). للاطلاع على الأبحاث التي أجريت حول التأثيرات الإيجابية للرسائل المصممة خصوصًا على السلوكيات الصحية، انظر مارتن، وهاسكارد-زولنيريك، وديماتيو (٢٠١٠)، ونوار، وبيناك وهاريس (٢٠٠٧)، وريمر وكرويتر (٢٠٠٦). في الوقت نفسه، فإن المحاولات غير المتقنة لإضفاء الطابع الشخصي - حيث يتم إدخال الاسم الأول للمتلقي في الرسالة دون إضفاء الطابع الشخصي ولو بقدر بسيط - لا تجدي على الأرجح. للمزيد زر الرابط http: //targetx.com/when-personalization-backfires، على سبيل المثال.

٤٢. بالتأكيد، لم أفوت عرض فيليلا فحسب - لكن رجاءً لا تعاقبني على ذلك - ولن أتمكن أبدًا من استحضار ذكرى الخطاب الذي *أعقب* خطابي بصورة دقيقة. فرغم مرور سنوات كثيرة على ذلك، وأنني أذكره كتعليق ختامي، فإنني أود أن أعبر عن امتناني لشخصيتين مهمتين من منظمي هذا المؤتمر، وهما جيري ألين وإلسي ألين، اللذان بلطفهما رأفا بحالي، ودعواني لإلقاء كلمة في العام القادم لا يسبقها أو يليها أية استراحة فنية.

لم تكتفِ الدراسات التي أجريت بشأن تأثير خط الانتظار بإيضاح أن مستوى التذكر يصل إلى أقل معدلاته مباشرة قبل أي خطاب عام معد مسبقًا وكذلك بعده مباشرة (انظر برينر، ١٩٧٣، للاطلاع على البرهان الأول لهذا التأثير) بل أكدت أيضًا أن أوجه الخلل تحدث بسبب أن المستمع لا يعالج المعلومات المقدمة قبل هذا الخطاب وبعده بالشكل الصحيح (بوند، ١٩٨٥).

٤٣. سمعت روايات أخرى مختلفة بعض الشيء عن المكان الذي لوحظ فيه تأثير زيجارنيك لأول مرة، وكيف حدث ذلك. فعلى سبيل المثال، قيل إنه لم يكن مطعمًا، بل مقهى في فيينا. لكنني متأكد تمامًا من دقة محتوى القصة التي عرضتها؛ حيث إن من أخبرني بها هو جون ثيباوت، أحد أساتذتي في كلية الدراسات العليا، والذي تتلمذ على يد كيرت لوين، وأنه سمعها مباشرة على لسان هذا الرجل العظيم.

رغم ظهور المطبوعة الأولى التي نشرت حول تأثير زيجارنيك قبل تسعين عامًا (زيجارنيك، ١٩٢٧)، فإن الأدلة التي أثبتت افتراضاته الأساسية استمرت من بعد ذلك التاريخ بوقت قصير إلى يومنا هذا في تدفق شبه ثابت (مثلًا، "أوفسيانكينا، ١٩٢٨؛ لوين، ١٩٣٥، ١٩٤٦؛ مكجراو وفيالا، ١٩٨٢؛ وكروجلانسكي وويبستر،

١٩٩٦؛ ومارش، وهيكس، وبينك، ١٩٩٨؛ وشاه، وفريدمان، وكروجلانسكي، ٢٠٠٢؛ وفورستر، وليبرمان وهيجنز، ٢٠٠٥؛ وفيدلر وبلومكي، ٢٠٠٩؛ وليوري، ٢٠٠٩، ووالتون، وكوهين، وسوير، وسبنسر، ٢٠١٢؛ وكارلسون، وميلوي وميلر، ٢٠١٣؛ وكوبور، وريش، وشيف، ٢٠١٥). وفي الوقت نفسه، فشلت بعض الدراسات في إثبات ذلك التأثير (فان بيرجن، ١٩٦٨). ويمكن تفسير ذلك الفشل في أغلب الأحيان لوجود سمة رئيسية لتلك الظاهرة: وهي أنها تنطبق في الأساس على المهام، أو الأنشطة، أو الأهداف التي يشعر الشخص بالالتزام تجاه تحقيقها. على سبيل المثال، أظهر بحث زيجارنيك (١٩٢٧) أنه كلما تعمق الشخص في مهمة مكلف بها، زادت قوة تأثيرها - وقد أظهر كشف أثبته باحثون آخرون (مثل جهانج ولينش، ٢٠١٥)؛ وجونسون، وميهرابيان ووانير (١٩٦٨) أن المهام غير المنتهية يكون تذكرها أكثر قوة بين من تكون لديهم رغبة قوية في إنجاز المهمة في العادة.

أجرى كل من ويتشيرش، وويلسون وجيلبرت (٢٠١١) الدراسة الخاصة باستجابات النساء نحو الرجال على أساس صفحاتهم الشخصية على موقع فيسبوك، والتي تتفق تمامًا مع الأبحاث السابقة التي تظهر أن من يُعامل بلطف يكون أكثر *سعادة* ولوقت أطول إن لم يعرف مَن الذي كان لطيفًا معه وسبب قيامه بذلك (ويلسون وآخرون، ٢٠٠٥). ظهرت الدراسات التي توثق ارتفاع نسبة تذكر الإعلانات التليفزيونية غير المكتملة في مقال كتبه هايمباخ وجيكوب." (١٩٧٢)، لكنه طاله الإهمال الشديد. يتساءل المرء إذا ما كان المؤلفون قد يحققون مزيدًا من النجاح في تلك النقطة لو استعانوا بمعلومات تلك الدراسة مع استبعاد الجزء الأخير الخاص بالاستنتاجات.

٤٤. كثيرًا ما ينقل عن دوروثي باركر كلمات مشابهة تعبر عن المشاعر نفسها: "أكره الكتابة. وأستمتع بعملية الانتهاء منها". وقد وصف مؤلفون بارزون آخرون صعوبات مهنتهم بمزيد من الدقة. فقد أعلن كيرت فونجيت على سبيل المثال: "حين أكتب، أشعر بأنني بلا ذراعين أو ساقين، وأنني أكتب مستخدمًا قلم تلوين أضعه في فمي". وهناك شكوى إرنست هيمينجواي الشهيرة: "لا صعوبة في الكتابة؛ فكل ما تفعله هو أن تجلس أمام الآلة الكاتبة، وتنزف".

٤٥. لا أستثني نفسي من غالبية أساتذة الجامعة الذين لا يبدو مظهرهم عصريًّا بالمرة. على سبيل المثال، عدت ذات يوم بعد عام من عملي أستاذًا زائرًا في كلية أخرى لأجد أن محلات تصفيف الشعر المجاورة لحرم الجامعة غيرت على ما يبدو طريقتها لتلبية رغبات روادها في اتباع أحدث الصيحات. وطلبت لقاء

المديرة (امرأة كنت أعرفها منذ أعوام سابقة) لأرى إذا ما كان يمكنها تخفيف قلقي من أن المكان لم يعد يناسبني. وزاد هذا القلق حين، بينما أنتظر دوري، بدأت بتقليب صفحات المجلات التي يظهر فيها عارضو الأزياء بملابس وقصات شعر غريبة جدًّا. علاوة على ذلك، بدا أن عميلات الصالون يصبغن شعرهن بدرجات لون غير مألوفة، بينما اختار الرجال طلة "الرجل الأشعث" والتي لم يكن لها اسم وقت إذا كنت طالبًا بالجامعة سوى طلة "الاستيقاظ من النوم". وحينما وصلت المديرة، أعربت لها عن قلقي، وأوضحته بفتح المجلة وأن أشكو بعزم: "لا أريد أن أبدو مثل أي شخص، *أي شخص*، في هذه الصور". (كنت أشير حينها إلى إعلان لشركة برادا). لكنها تمكنت من تخفيف قلقي بطريقة تدعم فكرتي الحالية عن صيحات الموضة التي يفضلها أساتذة الجامعة: "حسنًا. سأرسلك إلى الحلاق الذي أتعامل معه والذي يقص شعر جميع أعضاء هيئة التدريس. لا تقلق، فلقد ترعرع في ولاية إنديانا".

٤٦. في عالمنا اليوم الذي تستطيع فيه بسهولة تغيير القنوات التليفزيونية بواسطة أجهزة التحكم عن بعد، أدخل منتجو التليفزيون وكتاب السيناريو عنصرًا قويًّا وهو الرغبة في حل اللغز، وذلك لضمان عدم تغيير المشاهدين للقناة عندما تظهر الإعلانات. فهم يطرحون سؤالًا مثيرًا قبل الفاصل الإعلاني ويجيبون عنه بعده مباشرة (تشايلد، ٢٠١٢).

هناك معلومات وافية تؤكد أهمية التفسير في زيادة الفهم. انظر كوهلر (١٩٩١) لنظرة عامة أولية وموور (٢٠١٢) للاطلاع على الأدلة والاستشهادات الحديثة.

٤٧. لا ينبغي التعامل مع هذا التسلسل بتقديمه للجمهور باعتباره نصائح مدعومة بالبيانات. وبدلًا من ذلك، وفي الفواصل المناسبة، ينبغي حث المشاهدين على الاكتشاف. ولتطبيق ذلك على النحو الأمثل، ينبغي أن تسنح لهم الفرصة لتقديم تخميناتهم وتفسيراتهم. كما ينبغي أن يطلب منهم التفكير في كيف يمكن لهذه التفسيرات أن تتناسب مع كل الأدلة التي تم الكشف عنها حتى تلك اللحظة، وكل الأدلة الجديدة التي سيتم الكشف عنها. وفي نهاية التسلسل، ينبغي أن يطلب منهم تقديم تفسير بديل يتفق مع جميع الدلائل المكتشفة إذا كان ذلك بإمكانهم. هذا ليس إجراءً يستحق مزيدًا من التفصيل؛ فهو لا يزيد في الواقع مجرد إجراء توجيهي مناسب، يتناسب خاصة مع البالغين، ويمكن تطبيق الإجراءات التوجيهية المناسبة - كالمشاركة، وإثارة التفكير النقدي - باستخدام الألغاز كذلك.

للاطلاع على أمثلة توضح كيف تم استخدام الألغاز بفاعلية في مجالات الترفيه والترويج للمنتجات، زر موقع www.ted.com/talksj_j/abrams_mystery_box.html, www.ign.com/articles/2008/01/15/cloverfield-a-viral-guide, و www.innovationexcellence.com/blog/2012/11/12/the-power-of-mystery-in-branding.

تتعدد الأدلة التجريبية التي تبرهن على دور الحجج المضادة المتاحة في إضعاف حجج المعارض المقنعة بنجاح (بلانكينشيب، ويجينر، وموراي، ٢٠١٢؛ وإيجلي وآخرون، ٢٠٠٠، وكيليبا وجونسون، ١٩٩٨؛ وماراڤي، وجانساك، وبازي، ٢٠١١؛ وبيتي وبرينول، ٢٠١٠؛ وروميرو، وأجنيو وإنسكو، ١٩٩٦؛ وورد وكوين، ٢٠٠١). يكون هذا الدور ملحوظًا بشدة حين تدحض الحجة المضادة زعمًا معارضًا لها بصورة مباشرة (ماكجوير، ١٩٦١؛ وفاو وبورجون، ١٩٩٨؛ وبيتروفا، وسيالديني، ٢٠١١؛ وسزبيلو وهيسلين، ١٩٧٣)، وتؤثر بالسلب على مقدار ثقة الآخرين بصاحب الرأي المعارض، فما إن تتم ملاحظة أو اكتشاف زيف هذه الحجة الجذابة والمقنعة، يقاوم الأفراد كل أثر يرتبط بها وبصاحبها (إيجلي، وورد، وشايكن، ١٩٧٨؛ وساجارين وآخرون، ٢٠٠٢). على سبيل المثال، تم لفت الانتباه إلى النية غير السليمة للشخص المقنع في جلسة المحاكمة يميل إلى جعل رسالة الشخص المقنع (المقنعة أيضًا) غير مؤثرة (فاين، ماكلوسكي، وتوملينسون، ١٩٩٧). وعلى نحو مماثل، في سياق التسويق، وجد الباحثون أن تأثير الشخص المقنع يضعف بشدة إذا كان ينظر إليه باعتباره مخادعًا (كامبل، ١٩٩٥؛ ودارك وأشوورث، وريتشي، ٢٠٠٨؛ ودارك وريتشي، ٢٠٠٧؛ وإلين، وموهر، وويب، ٢٠٠٠، وماكينزي ولوتز، ١٩٨٩).

٤٨. هناك ما يوثق ذلك التسلسل اللافت للنظر في الأحداث التي بدأت في منتصف الستينيات من القرن العشرين، حين طبقت هيئة الاتصالات الفيدرالية "مبدأ العدالة" في قضية الدعاية للتبغ - بأن قضت بأن لكل ثلاثة إعلانات للتبغ على موجات الراديو أو التليفزيون، ينبغي في المقابل تخصيص وقت مجاني لإعلان معارض للتبغ - ما مكن جمعية السرطان الأمريكية من بث مجموعة من الإعلانات المعارضة تهكمت فيها على إعلانات أكبر خمس شركات عالمية في صناعة التبغ، وحاكتها بطريقة ساخرة. ومنذ عرضها الأول لها في عام ١٩٦٧، نجحت الإعلانات المعارضة في تخفيض نسب مبيعات التبغ. فبعد تحقيق قفزة في المبيعات على مدار ربع قرن، انخفض استهلاك الفرد بشدة في هذا العام الأول، واستمر في

التراجع خلال السنوات الثلاث التي عرضت فيها تلك الإعلانات المعارضة. رجع الجزء الأكبر من التراجع منذ ذلك الحين إلى تأثير الإعلانات المعارضة. ونتيجة ذلك، حين توقفت تلك الإعلانات عن البث، توقف أيضًا ذلك التراجع في استهلاك التبغ المصاحب لها (فريتشلير، ١٩٧٥؛ ومكاليستر، وراميريز، وجالافوتي، وجاليون، ١٩٨٩؛ وسيمونيتش، ١٩٩١؛ ووارنر، ١٩٨١).

إضافة إلى المستقطب المتعلق بالذات ومستقطب المهمة غير المنتهية، هناك مستقطبات أخرى تجعل الفكرة جاذبة للانتباه، مثل وجود تاريخ مستمر من ارتباط تلك الفكرة بمكافأة ما (أندرسن، ولورينت، ويانتس، ٢٠١٣). في كتابهما التنويري الذي تصدر قوائم الكتب الأكثر مبيعًا بجدارة، *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (٢٠٠٧)، يوضح كل من شيب هيث ودان هيث عدة مستقطبات أخرى: وهي المستقطب البسيط، وغير المتوقع، والواقعي، والموثوق، والعاطفي، والمستند إلى القصة. لمعرفة المنهج الخاص بهذا الموضوع والذي يستند إلى بحث أجري بشأن الذاكرة، اقرأ كتاب كارمن سايمون التوجيهي: *Impossible to Ignore: Creating Memorable Content to Influence Decisions (2016)*

الجزء الثاني: العمليات: دور الربط

الفصل السابع. أفضلية الروابط: أنا أربط، إذن أنا أفكر

٤٩. تأكيدًا على تلك النقطة، توصل الباحثون إلى أن العمليات المترابطة (والتي يطلق عليها أحيانًا الترابطية) هي في صلب جميع أنماط العمليات الذهنية، وفي جميع سلوكيات الحيوانات، وكذلك البشر (تايرون، ٢٠١١٢). وتشمل تلك العمليات الذهنية الموثقة المستندة إلى الترابط لدى الرئيسيات من غير البشر كلًّا من التكيف، والتصنيف، والتنسيق، وصياغة المفاهيم، والتعرف على الأشياء (دوناهو، وفيجاس، ٢٠٠٤؛ سوتو وواسرمان، وديفولدر، وكوباج، ١٩٩٢)، أما لدى البشر، فهناك الاختيار، والتعلم، والتذكر، والاستنتاج، والتعميم، والإبداع، وفهم المواد المقروءة، والبرمجة، وتغيير التوجه (بهاتيا، ٢٠١٣؛ وهيلي وسان، ٢٠١٠؛ وهامل وهوليوك، ٢٠٠٣؛ وماكليلاند وآخرون، ٢٠١٠؛ ومونرو وريد، ٢٠٠٨؛

وشرودر وثاجارد، ٢٠١٣؛ وسايدنبرج، ٢٠٠٥؛ ويرمولايفا وراكيسون، ٢٠١٤). وبدون شك، هناك أدلة موثقة تثبت أن المرء يستمد شعورًا بالمعنى (أي شعوره بالهدف والتوجه في الحياة) من خلال الروابط الجديرة بثقته (هينتزيلمان وكينج، ٢٠١٤).

٥٠. للاطلاع على تصورات مبكرة بخصوص إعادة صياغة سيمين للغة باعتبارها تحمل هدفًا إستراتيجيًّا (وليس وصفيًّا) في الأساس، انظر سيمين وفيدلر (١٩٨٨). ولنظرة عامة على النظريات والأدلة الأحدث في ذلك الصدد، انظر سيمين (٢٠١٢). وللاطلاع على مزيد من الأدلة التي تدعم ذلك، انظر كافيتشيو، وميلشر وبوسيو (٢٠١٤). هناك أبحاث أخرى توضح أن إحداث التغيير لا يقتصر على عناصر اللغة من خلال الروابط التي تولدها؛ فنوع اللغة المستخدمة يمكنه إحداث ذلك التغيير أيضًا. فعندما طلب من مجموعتين عريقتين مزدوجتي اللغة - في إحدى دول الشرق الأوسط - إما باللغة الأصيلة أو باللغة الدخيلة، أدت الروابط المتأصلة المختلفة داخل كل لغة إلى تفضيل كل منهما لغتها الأصيلة عند الرد، (دانزيجر وووورد، ٢٠١٠).

ترجع أصول سياسة اللغة غير العدائية لشركة (إس إس إم) إلى مؤسسات تلك المنظومة: وهن عاملات بإحدى دور العبادة اللاتي انتقلن إلى الولايات المتحدة الأمريكية قادمات من ألمانيا في عام ١٨٧٢ في مهمة علاجية. وقد استمرت تلك العاملات في إحداث تأثير قوي على خدمات شركة إس إس إم الصحية، بما في ذلك المعارضة المستمرة للعنف بكل أشكاله.

٥١. أجرى كارفر وآخرون (١٩٨٣) البحث الذي يظهر أن التعرض للكلمات العدائية يزيد من حدة الصدمة. وظهر ذلك الارتباط نفسه في دراسات أخرى أيضًا، بما في ذلك دراسة تم فيها عرض كلمات عدائية بطريقة لا شعورية بحيث لم يَعِ الخاضعون للدراسة أنهم يتعرضون إلى لغة عدائية؛ إلا أنهم أصبحوا أكثر عدوانية بكثير نتيجة لذلك (سوبرا وآخرون، ٢٠١٠). وبالإضافة إلى الدراسات المفصلة التي تظهر التأثير المحفز على السلوك مثل الكلمات المرتبطة بالإنجاز (بارج وآخرون، ٢٠٠١) والرسوم التصويرية (شانتز ولاثام، ٢٠٠٩، ٢٠١١)، وثقت تجارب مشابهة أنماطًا مماثلة بعد تعرض الخاضعين للدراسة لمحفزات ترتبط بالمساعدة (ماكراي وجونستون، ١٩٩٨)، أو الوقاحة (بارج، وتشين، وبوروس، ١٩٩٦)، أو التعاون (بارج وآخرون، ٢٠٠١)، أو الإخلاص (فيشباك، وراتنر، وزانج، ٢٠١١؛ وهيرتل وكير، ٢٠٠١)، أو التبصر (سليبيان وآخرون،

٢٠١٠؛ أو إفشاء الأسرار (جريكو وآخرون، ٢٠١٣)، أو الإنصاف (جانيجودا، ولاثام، وفولجر، تحت الطبع)؛ حيث كان الخاضعون للدراسة أكثر ميلًا بالتعاقب إلى المساعدة، أو الوقاحة، أو التعاون، أو الإخلاص، أو التبصر، أو كشف أسرار الآخرين، أو الإنصاف. ويبدو أن استخدام كلمات فردية كبادئات لتحفيز إجراء ذي صلة يجدي حين تنشِّط تلك الكلمات أهدافًا تحظى بتقدير بالغ مثل الإنجاز (واينجارتن وآخرون، ٢٠١٦). والسؤال المهم الذي لا إجابة له حتى الآن هو إذا ما كان ذلك المحفز (على سبيل المثال، عند وضعه على ملصق) له تأثير دائم، أو إذا ما كان تأثيره يختفي بعد أن يعتاد المشاهد رؤيته لدرجة أنه لا يعود يراه بطريقة فعالة بعد ذلك. وكان مصدر بعض الأدلة حول التأثير المستمر هي دراسة تابعة لدراسة مركز خدمة العملاء، والتي وجدت أن عرض صورة مرتبطة بالإنجاز بشكل مستمر تحقق نجاحًا أكبر بين المتصلين خلال الأيام الأربعة المتعاقبة التالية لعرض تلك الصورة عليهم (لاثام، وبيكولو، ٢٠١٢). يظهر بحث تنويري إضافي أنه خلال مهمة تتطلب تقييمًا مدروسًا لطرق حل مشكلة ما، أدى عرض صورة لتمثال *المفكر* للنحات رودان، إلى ارتفاع نسبة القرارات الصائبة إلى ٤٨٪ (تشين ولاثام، ٢٠١٤).

يرجع تعليق جوزيف كونراد حول تفوق الكلمة الصحيحة على الحجة الصحيحة في الإقناع إلى عوامل عدة. لقد كان كاتبًا، أي يزاول مهنة يبحث أعضاؤها بشكل مستمر عن الكلمة الصحيحة في الواقع. علاوة على ذلك، رغم أن لغتيه الأوليين كانتا البولندية والفرنسية، فإنه كتب بلغة أخرى (الإنجليزية) بشكل محترف، والتي لا بد أنها زادت من حساسيته تجاه تفاصيل اختيار الكلمة الصحيحة بدقة لتوصيل المعنى المثالي، وكذلك تجاه المنفعة التي تعود عليه جراء ذلك. وهو، أخيرًا، لم يكن فيلسوفًا يركز على المنطق ولا عالمًا بل كان روائيًّا، وبالتالي يميل إلى تقديم حجته (الروائية) عبر اللغة التوضيحية والموحية، وليس عبر الجدل.

٥٢. هناك المزيد من الأدلة الأخرى على أن اللمس كافٍ لتوليد تأثير قوي عبر الاطلاع على النتائج التي توصل إليها فريق عالمي من الباحثين (يانج وآخرون، ٢٠١٣)، والذين لاحظوا أن المال يمكن أن يكون له معنى مجازي إيجابي أو سلبي؛ فيمكن أن يكون متسخًا (مكتسبًا بطريقة غير شريفة، وبالتالي يرتبط بالغش والخداع) أو *نظيفًا* (مكتسبًا بطريقة شريفة، وبالتالي يرتبط بالإنصاف والأمانة). في سبع دراسات منفصلة، كان الأفراد الذين أعطوا في البداية عملات ورقية متسخة أكثر ميلاً إلى الغش في التعاملات التجارية أو الاجتماعية لاحقًا. على سبيل المثال،

بعد أن تعامل البائعون في سوق المزارعين في جنوب الصين بعملات ورقية متسخة في تعامل تجاري أولي، كانوا أكثر ميلاً إلى الغش في ميزان خضراواتهم في تعاملاتهم التجارية اللاحقة في بيع الخضراوات. لكن لم يحدث هذا الفعل غير الأمين حينما تم منحهم منذ البداية عملات ورقية نظيفة. وبالتالي عليك أن تأخذ في اعتبارك أن تحضر معك نقودًا جديدة ونظيفة إذا تسوقت في سوق المزارعين لتقليل فرص عدم حصولك على الباقي إن اشتريت احتياجاتك بنقود متسخة.

أجرى ثيبودو وبوروديتسكي (٢٠١١) البحث الذي استخدم تشبيهَيْ الوحش والفيروس في وصف المرشح. أما الأدلة على أن الوزن المادي يؤثر على إدراك الوزن الفكري، وتلك الخاصة بأهمية الموضوع، وكذلك بذل الجهد في التفكير فمصدرها دراسات أجراها كل من أكيرمان، ونوسيرا، وبارج (٢٠١٠)، وجوستمان، ولاكينز وشوبرت (٢٠٠٩)، وشنايدر وآخرون (٢٠١٥)، وزانج، ولي (٢٠١٢). في حالة انتقال المعنى من الدفء الملموس إلى الدفء الشخصي، فهناك أدلة متوفرة في إجزيرمان وسيمين (٢٠٠٩، ٢٠١٠)، وإناجاكي وإيزنبرجر، (٢٠١٣)، وكانج وآخرون (٢٠١١)، وويليامز وبارج (٢٠٠٨).

عند جمعها معًا، تتيح الاكتشافات والاستعراضات البحثية الحديثة حول الإقناع الاستعاري استنتاجين عامين: أولهما، أن الرسائل التي تستخدم الاستعارة القوية والموظفة جيدًا تكون مؤثرة ومقنعة؛ وثانيهما، ينبع هذا التأثير من عملية أساسية مدهشة وتلقائية في الأغلب، وهي تدفق الروابط التي تمثل تغيير أحد المفاهيم من ذلك المفهوم إلى مفهوم آخر (تشيرنيف وبلير، ٢٠١٥؛ وجو، وبوتي، وفارو، ٢٠١٣؛ وكيم، وزاوبرمان، وبيتمان، ٢٠١٢، ولانداو، ومبير، وكييفر، ٢٠١٠؛ ولانداو، وروبنسون، ومبير، ٢٠١٤؛ ولي، وشفارتز، ٢٠١٢؛ وموريس وآخرون، ٢٠٠٧؛ وأوتاتي ورينستروم، ٢٠١٠؛ وسوبوري وديلارد، ٢٠٠٢؛ وزانج ولي، ٢٠١٢؛ وزونج وديفو، ٢٠١٠).

٥٣. هناك جدل دائر حول صحة بعض نتائج الأبحاث التي أجريت حول الأنانية الضمنية، وهذه النتائج تعتبر الأكثر تفضيلاً لدى وسائل الإعلام - على سبيل المثال، أن عددًا كبيرًا ممن يحملون اسم دينيس يصبحون أطباء أسنان، وأن عددًا كبيرًا ممن يحملون اسم لويس ينتقلون إلى ولاية لويزيانا (بيلهام وكارفالو، ٢٠١١؛ وسيمونسون، ٢٠١١). غير أن النتائج التي أدرجتُها - بخصوص أن تشارك الأشخاص في تاريخ الميلاد، أو مسقط الرأس، أو الاسم الأول، أو الحروف الأولى

للاسم تزيد من الإعجاب، والتعاون، والتوافق، والتآزر، والمحاباة فيما بينهم، سواء حدث هذا التفاعل عبر الإنترنت (جالاك، وسمول، وستيفن، ٢٠١١؛ ومارتن، وجيكوب وجيوجين، ٢٠١٣)، أم لا (بيرجر وآخرون، ٢٠٠٤؛ وبريندل وآخرون، ٢٠٠٥؛ وفينش وسيالديني، ١٩٨٩؛ وجيانج وآخرون، ٢٠٠٩؛ وجونز وآخرون، ٢٠٠٢؛ ٢٠٠٤، وميلر، وداونز، وبرينتس، ١٩٩٨) - أعتبرها مقبولة دون جدال. ويُتوقع إن تغير وضع تلك الروابط أن يصبح تأثير الأنانية الضمنية أقل حدة لدى من يفتقرون لتقدير الذات، أي الذين لا يقدرون أنفسهم حق تقديرها (بيركنز وفورهاند، ٢٠١٢؛ وبريستويتش وآخرون، ٢٠١٠).

علينا ألا نتفاجأ من أن تغير العلاقات بين الأفراد من كونها علاقة سطحية إلى علاقة جادة يزيد من قوتها بشكل متكافئ. فالروابط المهمة - وهي الأقارب المشتركون، ومستوى التعليم، والقيم - تولد تأثيرات قوية ولافتة على السلوك. في أول هذه المحاور، فإن أداء الطلبة الجامعيين الفرنسيين الذين طلب منهم ملء استبيان يضم أربعين سؤالًا كان أداء رائعًا بنسبة ٩٦٪ وذلك حين اشترك الطالب مع صاحب الاستبيان في الاسم الأخير (جيوجوين، وبيشوت، ولي دريف، ٢٠٠٥). أما المحور الثاني، فإن مستوى التعليم المماثل لمستوى تعليم المسئول عن إحدى الدراسات قد قلل من حالات رفض المشاركة في تلك الدراسة بمعدل النصف (دورانت وآخرون، ٢٠١٠). وفيما يخص محور القيم، فإن مندوبة مبيعات إحدى منتجات التنظيف ضاعفت من مبيعاتها من خلال إعلانها أمام العملاء أنها تشاركهم ذوقهم في الموسيقى (وودسايد ودافينبورت، ١٩٧٤). فأي عملية هي المسئولة عن اعتقاد الأشخاص أن التفضيلات الموسيقية المشابهة تعكس قيما مشابهة (بور وآخرون، ٢٠١١).

٥٤. تتعدد المعلومات التي تؤكد مفهوم الذات من وجهة النظر الفردية في مقابل وجهة النظر المجتمعية، وذلك في الثقافات الغربية في مقابل الثقافات غير الغربية (سيالديني وآخرون، ١٩٩٩؛ وكوهين، وجانز، ٢٠٠٢؛ وهوشينو - براوني وآخرون، ٢٠٠٥؛ وماركوس وكيتاياما، ١٩٩١؛ ومورلينج ولاموركس، ٢٠٠٨؛ وسيديكيديس، وجارتنر وفيفيا، ٢٠٠٥). نشر كل من هان وشافيت إعلانات المجلات الكورية والأمريكية وكذلك البحث الذي أجري حولها في عام ١٩٩٤. إن إعلاء قيمة المفهوم المجتمعي للذات على المفهوم الفردي في الشرق لا يقتصر على كوريا

فحسب؛ ففي يوليو من عام ٢٠١٣ سنت الصين قانونًا يسمح للآباء بمقاضاة أبنائهم البالغين الذين لا يزورونهم بدرجة كافية (لاوسون، ٢٠١٣).

ربما يبدو أن انتقاد كيم بوك - مان بشدة في وطنه بعد التحرير الناجح للرهائن أمر عجيب، لكنه إجمالاً يتفق مع الفكرة العامة هنا. وكان سبب هذا الشعور العام هو رغبته في التحدث عن الحادث بطريقة قد تبدو أنها تهدف إلى تحسين سمعته *الشخصية* وأهدافه هو وليس جماعته، أي دولة كوريا الجنوبية.

٥٥. للاطلاع على استعراض عن نظرية معرفية الشعر والأبحاث التي وضعت حولها، انظر أوبرماير وآخرون (٢٠١٣). وقد أجرى كل من مكجلون وتوفيجباكش (٢٠٠٠) الدراسة التي أجريت حول القافية والواقع، والتي شرحها دانييل بينك في فيديو توجيهي وممتع (http://viemo.com/69775579).

للاطلاع على الأدلة التي تثبت أن الوجوه والأسماء التي يسهل تذكرها تزيد من جاذبيتها، وأن هذه السهولة والطلاقة لهما أثرهما الإيجابي على عضلة الابتسام (العضلة الوجنية الكبيرة). انظر وينكيلمان وآخرين (٢٠٠٦)، ولاهام، وكوفال وألتر (٢٠١٢)، ووينكيلمان وكاشويّو (٢٠٠١)، بالتعاقب. أما مصدر الدراسات التي تظهر التأثيرات السلبية (*الافتقار إلى الطلاقة*) فهو: لاهام، وكوفال وألتر، ٢٠١٢ لتأثيراتها السلبية على مكاتب المحاماة؛ وبيتروفا وسيالديني (٢٠٠٥) وسونج وشوارز (٢٠٠٩) لتأثيراتها السلبية على تسمية الأطعمة والمكملات الغذائية؛ وجريفينيدر وآخرون (٢٠١٠) وريبر وشوارز (١٩٩٩) لتأثيراتها السلبية عمومًا؛ وألتر وأوبنهايمر (٢٠٠٦) لتأثيراتها السلبية على أداء سوق الأوراق المالية.

ولكن تأثيرات الافتقار إلى الطلاقة لا تكون سيئة دائمًا؛ فعندما يكون الشخص على استعداد لأخذ الوقت للتوقف والتفكير مليًّا في رسالتك، فإن إرسالها بخط أو شكل يصعب معالجته سيجعله يفعل ذلك على الأرجح، وقد يؤدي ذلك إلى استيعاب أكبر وتذكر المحتوى الصعب (ألتر، ٢٠١٣؛ وألتر وآخرون، ٢٠٠٧؛ وديماند - يورمان، وأوبنهايمر وفوان، ٢٠١١)؛ وهذا قد يكون أحد الأسباب التي تجعل محرري الصحف الشعرية يفضلون أبيات الشعر غير المقفاة. فهم يفترضون أن القراء سيحتفظون بالمادة إلى أن يتاح لهم الوقت والموارد الذهنية لتأملها مليًّا. لاستعراضات شاملة عن تأثيرات الطلاقة والافتقار إلى الطلاقة في الحكم على الآخرين وتأثيرها الاجتماعي، انظر ألتر وأوبنهايمر (٢٠٠٩)، ولیك وجونسون (٢٠١٥)، وبيتروفا، وشوارز وسونج (٢٠١٢).

الفصل الثامن. جغرافيا الإقناع: جميع الأماكن والآثار الصحيحة

٥٦. بعض التوضيح قد يكون ضروريًّا في هذه النقطة: لا توجد إشارة هنا توحي بأن المؤلفين عند إعدادهم المحتوى للجمهور، يتخلون عن الأسس الأكاديمية. ولكن عند النقل الموسع لتلك الأسس تصبح المعايير الأكاديمية المتطورة غير مناسبة (تلك التي تحكم بناء وتركيب الجملة في المقالات الصحفية أو العروض التقديمية في المؤتمرات، على سبيل المثال). هناك حيلة أمارسها على نفسي كي أضمن عدم إحباط كلا الطرفين عند الكتابة لجمهور خارج الوسط الأكاديمي، وهي أنني أتخيل شخصين يقفان فوق كتفي حين أؤلف الكتاب: أحدهما أتخيله مرجعًا أكاديميًّا مرموقًا به في الموضوع المطروح، والآخر هو أحد جيراني الذي أثق بأنه شغوف بالموضوع نفسه. لا أسمح لنفسي بأن أستكمل الكتابة بعد انتهاء الفقرة إلى أن أرضي فيها كلا الطرفين في خيالي. فليس من الجيد أن أخاطب طرفًا واحدًا بينما أستطيع مخاطبة الطرفين في نهاية المطاف.

٥٧. عادة، أتردد في وضع ثقة كبيرة في أدلة لا تستند إلا إلى قصة أو قصتين. وهذا ينطبق على الاستنتاج الذي يجد أن وجود صور للأفراد يمكن أن يغير من تفكير هؤلاء الساعين لخدمة هؤلاء الأفراد بطرق مثمرة. ولكن الأبحاث تؤكد هذا الاستنتاج. فعلى سبيل المثال، إن عرض صورة المريض بجانب الأشعة التي أجراها أمام إخصائيي الأشعة زاد من طول تقاريرهم وحجمها لدرجة أنهم يستطيعون ملاحظة كل المعلومات الطبية المهمة الخاصة بتلك الأشعة وتسجيلها (تيرنر وهاداس - هالبرن، ٢٠٠٨؛ ووينْدلنج، ٢٠٠٩).

٥٨. إن مصدر الأدلة العلمية على كون السعال معديًا هي مجموعة رائعة من الدراسات التي أجراها جيمس بينيبيكر (١٩٨٠)، الذي وضح كذلك أن أفراد الجمهور المندمجين جدًّا في عرض جار تقديمه من المستبعد أن يسعلوا استجابة لسعال أحد أفراد الجمهور الآخرين؛ لأنهم وجهوا جل انتباههم إلى العرض. كما أن هذه النتيجة تمنح مقدمي العروض سببًا آخر لكراهية صوت السعال الذي ينتشر بين الجمهور: تشير نوبة السعال المنتشر إلى أنهم لا يؤدون عملهم جيدًا؛ ويظهر لهم شرود جمهورهم عن العرض.

إن مصدر تعليق أردري المستنير هو كتابه الرائع *African Genesis*، بينما مصدر تعليق والتون المستنير أيضًا (بصورة مختلفة) هو كتابه الذي صار شبه منسي *Why Worry?*، والتوثيق التالي يمكن تطبيقه على بقية التوثيقات المذكورة في هذا الجزء من الفصل: عشاء محرري إحدى الصحف ("Coughing Fits Overcome, 200", 1993)؛ ولدغات العناكب الأسترالية ("Eight Legged Invasion", 2006)؛ وتسرب الغاز في مدرسة تينيسي (جونز وآخرون، ٢٠٠٠)؛ والخوف من السرطان في البلدتين الكنديتين (جيدوتي وجيكوب زي، ١٩٩٣)؛ ومحاضرة الأمراض الجلدية في ألمانيا (نيمير، وكوبفر، وجيلر، ٢٠٠٠)؛ ومعدل تكرار متلازمة طالب الطب ((هويس، ٢٠٠٤). سيكون من الخطأ أن نفترض بناء على تلك الأمثلة أن كل، أو حتى معظم، حالات ذلك المرض الجماعي لها سبب نفسي. وتشير أحدث المعلومات إلى أن حالة من كل ست حالات تقريبًا ترجع إلى سبب نفسي في الأساس (بيدج وآخرون، ٢٠١٠). غير أنه من المثير أن نسأل عما إذا كانت التطورات التكنولوجية قد عملت على "تخفيف" متلازمة طالب الطب، والتي قد تنطبق حاليًّا على أي شخص تتاح له إمكانية الوصول إلى الإنترنت ومواقعه الإلكترونية الكثيرة التي تتناول الأمراض والاضطرابات والمشكلات الصحية الأخرى بالشرح.

٥٩. للاطلاع على الدراسات التي تشرح بالتفصيل التأثير السببي للسعادة على الصحة والثروة انظر داينر وبيسواس - داينر (٢٠٠٩)، وليوبوميرسكي (٢٠١٣)، وليوبوميرسكي ولايوس (٢٠١٣)، وليوبوميرسكي، وكينج وداينر (٢٠٠٥)، وأونج (٢٠١٠). وبدون شك، فإن التأثيرات الإيجابية للسعادة ليست ثابتة، مثلها مثل معظم الأشياء. فعلى سبيل المثال، قد تكون نتائج السعادة ضعيفة في حالة الشعور بها في ظروف غير ملائمة - الجنازة ستكون مثالاً واضحًا - أو حين لا تنعكس على تصرفات الشخص (جروبر، وماوس، وتامر، ٢٠١١؛ وماروس وآخرون، ٢٠١١).

٦٠. من الجدير معرفة أن كبار السن السعداء لا ينكرون وجود البؤس (شالكروس، وفورد، وفلوركي، وماوس، ٢٠١٣)؛ فهم يتقبلون الظروف السيئة؛ لكنهم لا يفكرون فيها طويلًا، ويختارون التركيز على الظروف الجيدة بدلًا من ذلك. فعلى سبيل المثال، في زواجهم، أكثر شيء يميز تعاملهم مع الخلافات مقارنة بالأزواج الأصغر سنًّا هو ميلهم لإبعاد تركيزهم عن الخلافات، وتوجيهه نحو الموضوعات الأكثر بهجة (هولي، وهاس، وليفينسون، ٢٠١٣). وهذا التوجه نفسه، الخاص بتقدير ما هو سلبي والابتهاج بما هو إيجابي، يسمح للأفراد من كل الأعمار بالتعافي نفسيًّا

بعد معايشتهم حدثًا مؤلمًا (كاليش، ومولر، وتوشر، ٢٠١٥؛ وبينبيكر، وماين، وفرانسيس، ١٩٩٧). لسماع تعليق ساخر حول اختيار البعض أن يظلوا عالقين في السلبية، شاهد تعليق ممثل الكوميديا الارتجالي مارك مارون: "أعتقد أنه في معظم الحالات، يكون الفرق بين الإحباط والاكتئاب هو مدى التزامك بهما".

رغم أن فريق الباحثين، الذي قادته الأستاذة كارستينسن، قد توصل على ما يبدو إلى "المفارقة الإيجابية للتقدم في العمر" - (انظر كارستينسن وآخرين، ٢٠١١، ورييد وكارستينسن، ٢٠١٠، لملخصات عن نتائجهم، وليفينجستون وإزاكوويتز، ٢٠١٥، لمصادر خارجية) - فإن هناك باحثين آخرين قد أسهموا بقدر الأهمية نفسه أيضًا (جروس وتومبسون، ٢٠٠٧؛ وإزاكوويتز، وتونر، ونوبيرت، ٢٠٠٩؛ وشيوتا وليفينسون، ٢٠٠٩؛ وأوري وجروس، ٢٠١٠). وقد أجرى كل من إزاكوويتز وآخرون (٢٠٠٩)، وماثر ونايت (٢٠٠٥)، ونوه وآخرون (٢٠١١) بحث إدارة الانتباه لدى كبار السن الذين يتمتعون بالمزيد من السعادة . إن كبار السن الذين يتمتعون بإدارة جيدة للانتباه ليسوا الوحيدين الذين يستفيدون من هذه الصفة (شيونج وآخرون، ٢٠١٤؛ وكلاسينز، وداوسيت، ٢٠١٤؛ وداكوورث وشتاينبرج، ٢٠١٥؛ وجينج، ٢٠١٤؛ وجورمان وفاندرليند، ٢٠١٤). فحتى الفنانون المبدعون، أكثر الفئات التي ينظر إليها على أنها توظف انتباهها المرن، يبدو أنهم يفعلون ذلك فقط في المراحل الأولى من المهمة أو المشروع. وهؤلاء الذين لديهم إصرار قوي على الانتباه خلال المهمة هم الذين يمكنهم توجيه انتباههم نحو الإنجازات الفنية الكبرى الحقيقية (زابيليا وبييمان، ٢٠١٣). بوضع تلك النتائج في الاعتبار، لا ينبغي أن يكون من المفاجئ، طبقًا لدراسة أكاديمية موسعة، أن ما حقق النجاح الأكبر في زيادة السعادة على المدى القصير والطويل هو "توظيف الانتباه" بصورة فعالة وعلى نحو إستراتيجي (كويدباك، وميكولاجزاك، وجروس، ٢٠١٥).

إن تلك المفارقة الإيجابية لا تمتد عادة إلى المراحل الأخيرة في الحياة؛ فذلك يرجع جزئيًا على الأقل إلى عدم قدرة كبار السن على التعامل مع عالمهم الداخلي أو الخارجي. وأحد أسباب إعاقة الإدارة الداخلية هي أن التحكم الذاتي في الانتباه يعتبر بمثابة قدرة ذهنية معقدة (لانجنر وإيكهوف، ٢٠١٣؛ وماثر ونايت، ٢٠٠٥)، والتي قد تضعُف كثيرًا نتيجة للتراجع الإدراكي السريع أو بسبب الأدوية التي تسبب خللًا في المخ في المراحل الأخيرة من الحياة. أما فيما يتعلق بتنظيم عالمهم *الخارجي* الذي يتسم بالمخاطرة، ففكر في كيف يعمل كبار السن

في مراحلهم الأولى حين يكونون مسيطرين عادة؛ فهم يحمّلون بيئتهم المعيشية إشارات تجعلهم سعداء: صور العائلة (وذلك يتضمن صور الأحفاد)، وتذكارات من رحلات تحمل ذكريات دافئة، وموسيقى محطات الراديو المتخصصة في الموسيقى الهادئة. قارن تلك المجموعة من الإشارات بتلك المتاحة لكبار السن حين لا يكون بإمكانهم التحكم في عالمهم الخارجي ضمن الحدود المظلمة والكئيبة لغرف النوم بالمنزل أو الحوائط البيضاء المعقمة في المستشفى. مجددًا، كبار السن ليسوا وحدهم من يعانون هذه الظاهرة. أما طلبة الجامعة الذين يتقنون تنظيم عالمهم الداخلي من خلال السيطرة على النفس فيفعلون ذلك، جزئيًّا، عبر تنظيم عالمهم الخارجي للسماح بحدوث ذلك. بعبارة أخرى، تكتيكيًا، هم يقضون وقتًا أطول مع أشخاص وفي مواقف اجتماعية من المحتمل أن تزيد سيطرتهم على أنفسهم (فانديلين وآخرون، ٢٠١٥).

٦١. للاطلاع على الأدلة التجريبية التي تثبت أن التحول في الانتباه يمكنه "كسر الحصار" حتى مع غير كبار السن، فكر في أن التقلبات المزاجية للأطفال العابسين يمكن أن تتحسن بشكل ملحوظ بإعطائهم مهمة رسم عن موضوع غير مرتبط بحزنهم. لم تكن هذه الطريقة لإعادة توجيه تركيز انتباه الأطفال سهلة التنفيذ فحسب، وإنما أثبتت فاعليتها أيضًا مع جميع الفئات العمرية في الدراسة - من سن اثني عشر عامًا إلى سن ستة أعوام ("دريك" و"وينر"، ٢٠١٣).

٦٢. تحدثت عن "آلان" بصيغة الماضي بسبب وفاته المفاجئة قبل أن يتقدم في مسيرته المهنية، بعد صراع طويل مع مرض التليف الكيسي. خلال سنوات تدربنا في مدينة تشابل هيل بولاية كارولينا الشمالية، شهدت هذا الصراع عن كثب. فلقد حدث بضراوة ودون اعتراض على الموت من جانبه. لكن من جانبي، كانت تلك الاعتراضات لاذعة ومستمرة على خسارة هذا الرجل والصديق اللطيف. إليك آخر الأنباء: هو ليس موجودًا ليرى الإثبات العلمي على ما نصحني به فيما يخص تقديم أداء جيد في الاختبارات المعيارية بالتركيز المسبق على نقاط قوتك وإنجازاتك. بعبارة أخرى، أظهرت مجموعة من الدراسات - خاصة بين الأشخاص الذين لا يحققون أداء جيدًا في تلك الاختبارات (على سبيل المثال، محدودو الدخل) - أن ذكرهم تجربة شخصية في البداية جعلتهم يشعرون بالفخر والنجاح؛ ما أدى إلى تحقيق أداء أفضل بشكل ملحوظ في اختبارات الذكاء (هال، وزاو وشافير، ٢٠١٤).

٦٣. للاطلاع على دراسات وافية حول تأثير التحيز النمطي للنوع على أداء النساء في اختبارات الرياضيات، انظر رايدل، ومكونيل وبيلوك (٢٠٠٩)، وشمادر، وجونز وفوربس (٢٠٠٨)، وشابيرو ونويبرج (٢٠٠٧). للأبحاث المؤكدة على توصياتي الأربع، انظر: إنزليشت وبين - زييف (٢٠٠٠)، للتوصية الأولى، وسيكاكوابتيوا وتومبسون، (٢٠٠٣)؛ ماركس ورومان (٢٠٠٢)، للتوصية الثانية، ماكنتير، وبولسون، ولورد (٢٠٠٣)، ولاتو وآخرين (٢٠١٣)، وكذلك ماككورميك وموريس (٢٠١٥)؛ وكيرفون (١٩٨٩) ومياكي وآخرين (٢٠١٠) للتوصية الثالثة؛ وداناهير وكراندال (٢٠٠٨)، ورايدل وآخرين (٢٠٠٩)، وشيه، وبيتينسكي وأمبادي (١٩٩٩) للتوصية الرابعة.

وقد ظهرت نتيجتان أخريان مهمتان للبحث الذي يتناول الصورة النمطية للرياضيات والنوع. أولاهما أن العمليات النفسية الأساسية المتضمنة لا تقتصر على إثارة هذا النمط بعينه. فعلى سبيل المثال، هناك اعتقاد واسع الانتشار أن اللاعبين الرياضيين على قدر منخفض من الذكاء؛ ونتيجة لذلك، حين تم تذكير الطلبة الرياضيين الذين يدرسون بجامعة مرموقة، برينستون، بهويتهم الرياضية، انخفضت درجاتهم في اختبار الرياضيات بشكل ملحوظ (يوبيك وبرنتيس، ٢٠٠٥). في نمط متصل لكنه ذو أهمية مجتمعية أكبر بكثير، فإن تذكير الطلبة الأمريكيين ذوي الأصول الإفريقية بعرقهم قبل الاختبار مباشرة قد قلل من أدائهم في الاختبار (نجويين وريان، ٢٠٠٨؛ وستيل، وسبنسر، وأرونسون، ٢٠٠٢؛ ووالتون وسبنسر، ٢٠٠٩). ولحسن الحظ، فإن الطرق التي تحمي الطالبات من تلك التأثيرات الضارة، مثل تقدير الذات أو رؤية النماذج الناجحة، تنجح كذلك مع الطالبات الأمريكيات ذوات الأصول الإفريقية (كوين وآخرون، ٢٠٠٦؛ وتايلور ووالتون، ٢٠١١).

ثانيتهما، لا يوجد سوى عدد قليل من الأسس الموضوعية للاعتقاد أن النساء، في المتوسط، أقل تفوقًا من الرجال في المهام المرتبطة بالرياضيات (سيست، وآخرون، ٢٠١٤). باستثناء التركيز على النوع، فإنهم عادة ما يحرزن درجات الرجال نفسها في اختبارات تقييم القدرات الحسابية (ليندبرج وآخرون، ٢٠١٠). لماذا، إذن، يُمثَّلن تمثيلاً سيئًا في وظائف العلوم، والتكنولوجيا، والهندسة، والرياضيات (سيسي، وويليامز وبارنت، ٢٠٠٩)؟ في أغلب الأحيان، يبدو أنها مسألة تفضيل (سيسي، وويليامز، ٢٠١٠؛ وروبرتسون وآخرون، ٢٠١٠؛ ووانج، وإكليس وكيني، ٢٠١٣). ولتحقيق أداء جيد في مجالات الرياضيات المكثفة مثل

علم الفلك، والكيمياء، وعلم الحاسب الآلي، والهندسة، والرياضيات، والفيزياء، من الضروري أن تستوعب العلاقات بين عناصر النظم العددية، والميكانيكية، والفيزيائية الجامدة. قد يكون لدى النساء قدرة الرجال نفسها على القيام بذلك، لكنهن لا يملكن الاستعداد نفسه. فهن لديهن اهتمام أكبر بعملية النظم الاجتماعية، المرتبطة بأهدافهن "المشتركة" التي تشمل التفاعل مع الآخرين بدلاً من الأشياء (ديكمان وآخرون، ٢٠١٠؛ ولوبنسكي، وبينبو، وكيل، ٢٠١٤؛ ومييرز - ليفي ولوكين، ٢٠١٥؛ وشميدت، ٢٠١٤؛ وسو وراوندز، ٢٠١٥؛ وسو، وراوندز، وأرمسترونج، ٢٠٠٩؛ وزيل، وكريزان، وتييتر، ٢٠١٥). بدون شك، هذا المستوى المتزايد من الانتباه يؤكد نفسه حتى في حالة الرضيعات اللائي ينظرن للوجوه البشرية، بما في ذلك وجوه الرضع الآخرين، لفترة أطول بكثير مما يفعله الأطفال الرضع (جلوكمان وجونسون، ٢٠١٣). وأي شخص لا يمكنه الوصول للبحث الذي ذكرته يمكن أن يحصل على أدلة أخرى مقنعة على أن الفتيات قادرات على التحليل - المفصل والدقيق - للعلاقات بين عناصر النظم المعقدة، عليه أن يستمع ببساطة إلى حوار بين الفتيات المراهقات عن فتيات أخريات في شبكتهن *الاجتماعية*.

الفصل التاسع: آليات الإقناع المسبق: المسببات والصعوبات والمقومات

٦٤. هناك مجموعة من المصادر تؤكد الفكرة العامة بأن البادئة تهيئ المفاهيم المرتبطة للتأثير بينما تعوق المفاهيم غير المترابطة وهي (بوانومانو، ٢٠١١؛ وبريدويل وسرينيفاسان، ٢٠١٢؛ وجابيت، وبافين وفان دير ستيجشيل، ٢٠١٣؛ وهيجنز، ١٩٩٦؛ وكيم وبلاك، ٢٠٠٥؛ وكلينجر، وبورتون، وبيتس، ٢٠٠٠؛ ولورش وباين، ٢٠١١؛ ومايو وآخرون، ٢٠٠٨؛ وتولفينج وبيرلستون، ١٩٦٦؛ ووينتورا، ١٩٩٩).

هناك دليل قوي وراسخ على أن سهولة الوصول للمفهوم (سهولة التواصل الإدراكي) تلعب دوراً في الانتباه اللاحق له والاستجابة المتعلقة به (انظر على سبيل المثال بلانكينشيب، وويجنر، وموراي، ٢٠١٢، ٢٠١٥؛ وهيجنز وبارج، ١٩٨٧). للاطلاع على البحث الذي يوضح تأثيرات ألعاب الفيديو العنيفة في السلوك المعادي للمجتمع والأفكار العدوانية، انظر أندرسن وآخرين (٢٠٠٤)، وأندرسن وديل (٢٠٠٠)، جريتيمير وموجي (٢٠١٤)، وهاسان وآخرين (٢٠١٣).

وللنتائج العكسية التي توضح تأثير ألعاب الفيديو الاجتماعية في المساعدة والأفكار المؤيدة للمجتمع، انظر جينتيل وآخرين (٢٠٠٩)، وجريتيمير وأوسوالد (٢٠١٠)، وجريتيمير وموجي (٢٠١٤)، وللاطلاع على الأدلة التي تثبت أن اللاعبين الذين ينتمون إلى ثقافات متعددة يتآزرون، وأن هذا التآزر يمكن أن يدوم لسنوات، انظر بروت وآخرين (٢٠١٤). وللاطلاع على البحث الذي يظهر أن ألعاب الفيديو العنيفة تقلل من السلوك العدواني، شريطة أن يتعاون المشتركون مع بعضهم في اللعبة لتدمير العدو، انظر جيرابيك وفيرجسون (٢٠١٣). وللاطلاع على تفسير هذا التأثير من حيث انخفاض القدرة على إدراك الأفكار العدوانية من جرانيك، ولويل وإنجلز (٢٠١٤) وشميرباخ (٢٠١٠).

٦٥. انبهر باحثو دراسة التآزر لدى الأطفال تمامًا "بالسهولة الفائقة التي يمكن بها تعزيز السلوك المؤيد للمجتمع لدى الأطفال الرضع" (أوفر وكاربنتر، ٢٠٠٩، ١١٩٢). يمكنني أن أستوعب هذا الانبهار: الأشخاص الذين رآهم الأطفال يقفون معًا في الصور كانوا في خلفية الصورة ولا يتصدرونها. وكان الأشخاص يشبهون الدمى، لا البشر. وكان الباحث الذي ساعده الأطفال شخصًا غريبًا وافتراضيًّا بالنسبة لهم، لا شخصًا قضوا معه وقتًا مباشرًا قبل أن تتاح الفرصة للمساعدة. إلا أن تأثير رؤية صور التآزر كان لافتًا بشدة للنظر، وقدم ٦٠٪ من هؤلاء الأطفال المساعدة بشكل تلقائي، مقارنة بـ ٢٠٪ من غير الأطفال في الدراسة. وأجرى كل من كار ووالتون (٢٠١٤) البحث الخاص بتأثير إشارات التآزر على أداء البالغين للمهام.

لقد أجريتُ البحث الخاص بإلقاء القمامة مع ريموند رينو وكارل كالجرين (١٩٩١)، كما أدرجتُ دراسة أخرى حول السلوك البشري تظهر قوة الرفض الاجتماعي المستهدف. الأفراد الذين أتيحت لهم الفرصة لرمي المنشور في موقف السيارات فعلوا ذلك بنسبة ٣٣٪. لكن إذا رأوا أولًا شخصًا يلتقط منشورًا ألقاه أحدهم من الأرض باستنكار، حينها لا يلقي أي منهم منشوره، حتى بعد ترك ذلك الرجل مكان موقف السيارات؛ لذا من الطرق شديدة الفاعلية لمنع سلوك إلقاء القمامة أن تقوم بتحديد المفهوم المرتبط بالرفض الاجتماعي لإلقاء القمامة ثم إظهاره.

٦٦. مصدر نتائج دراسة المشروب الغازي البلجيكي هو سويلدنز، وفان أوسيليار وجانيسزيسكي (٢٠١٠)، ومصدر نتائج دراسة غسول الفم هو تيل وبريلوك (٢٠٠٠)، أما تلك المتعلقة بالمشروب الغازي والثمن فمصدرها وينكيلمان،

وبيريدج وويلبارجر (٢٠٠٥). للاطلاع على أدلة أحدث توضح إمكانية ظهور تلك التغيرات في الجاذبية دون سيطرة واعية عليها أو وعي بها انظر جاورونسكي، وبالاس وكريتون (٢٠١٤)، وهوفمان وآخرين، (٢٠١٠)، وهوتر وآخرين (٢٠١٢)، وهوتر، وكوتزنر، وفيدلر (٢٠١٤). يمكن رؤية الخدعة الرائعة لاستخدام المعلنين للآليات ذات الصلة في www.fastcocreate.com/3028162/this-generic-brand-ad-is-the-greatest-thing-about-the-absolute-worst-in-advertising?partner=newsletter .

٦٧. هناك استعراض شامل لأعمال البحث المتعلقة بتأثيرات إذا/عندما - سأفعل متاح في (جولويتزر وشيران، ٢٠٠٦، ٢٠٠٩). وقد أجرى برانستاتر، ولينجفيلدر وجولويتزر (٢٠٠١)، وبراون الدراسة الخاصة بالالتزام بالنظام العلاجي بين المصابين بداء الصرع، بينما أجرى شيران ورويبر (٢٠٠٩) الدراسة الخاصة بتجهيز السيَر الذاتية للحصول على وظيفة بين مدمني المخدرات، بالتعاقب. أما مزايا خطة إذا/عندما - سأفعل على حساب العبارات العادية المتعلقة بالنية فتجدها موضحة في دراسة صممت لتشجيع الطلبة على المثابرة في محاولة لحل مشكلات التفكير المنطقي. فقد طلب من بعض الطلبة إظهار استعدادهم للقيام بالالتزام بهذه النية كما يلي: "سنحل أكبر عدد ممكن من المشكلات بشكل صحيح! وسنخبر أنفسنا بأنه في استطاعتنا القيام بذلك". وطلب من البعض الآخر الالتزام بالشيء نفسه لكن بتسلسل إذا/عندما - سأفعل: "سنحل أكبر عدد ممكن من المشكلات بشكل صحيح! *وعندما* نبدأ بمشكلة جديدة، *سنخبر* أنفسنا بأنه في استطاعتنا القيام بذلك". رغم التشابه الواضح بين العبارتين، فإن الطلبة المستخدمين لصيغة عبارة إذا/عندما - سنفعل تفوقوا في حل المسائل بنسبة أكبر بلغت ١٥٪ (باير، وجولويتزر، ٢٠٠٧، دراسة ٢؛ للنتائج الأخرى، والمشابهة، انظر أويتنجر، وهونيج، وجولويتزر، ٢٠٠٠؛ وجولويتزر وشيران، ٢٠٠٦؛ وهادسن وفريلي، ٢٠١٥). أما مصدر البراهين التي تثبت التلقائية التي تتميز بها خطط إذا/ عندما - سأفعل فهو باير وآخرون (٢٠٠٩). وكما يتضح من هذه المجموعة من الاستشهادات، أجرى إخصائي علم السلوك بيتر جولويتزر وزملاؤه معظم الأبحاث والتأملات المهمة حول خطط إذا/عندما - سأفعل.

٦٨. إلى جانب أهدافها الكبرى (ديكسترهوز، وشارتراند وأرتس، ٢٠٠٧؛ وكلينجر، ٢٠١٣)، فإن أمثلة مصادر المعلومات المجهزة بعناية مسبقًا تتضمن الأدوار الاجتماعية، والأطر الثقافية، والهويات الذاتية، والتوجهات الشخصية. في

كل حالة من هذه الحالات، تؤكد الأبحاث أنه برغم وجودها لدى الفرد بصورة مستمرة، فإن مصادر المعلومات تلك ليست فعالة بصورة مستمرة. عادة، فإن التذكير قليلاً بالمفهوم - والذي يكون أحيانًا جزءًا من عملية التواصل المقنع - يعد أمرًا ضروريًّا للانتقال من وضع الاستعداد إلى وضع القيام بالفعل. وقد ظهر أقدم توصيف لذلك في مجال النوع الاجتماعي. وكشفت دراسة مفصلة أن الرجال والنساء يتصرفون بالمثل عادة، باستثناء عند وجود إشارة تتعلق بالنوع - ربما في مكان أو برنامج تليفزيوني أو رسالة إعلان - حيث تتغير استجابتهم بناء على الفكرة الشائعة عن أدوار الذكور والإناث (دوكس وماجور، ١٩٨٧). لقد استعرضنا مثالاً في الفصل السابق: تتشابه درجات الرجال والنساء في اختبارات الرياضيات، إلا عند تذكيرهم بنوعهم؛ حينها فقط تختلف درجاتهم بشكل ملحوظ (ليندبرج وآخرون، ٢٠١٠). هناك أدلة مشابهة فيما يخص التأثير على سلوك الثقافة في (أويسرمان ولي، ٢٠٠٨؛ وويبر وموريس، ٢٠١٠)، والهوية الذاتية في (براون ومكونيل، ٢٠٠٩؛ وأويسرمان، ٢٠٠٩)، والأهداف في (فان يبرين وليندر، ٢٠١٤)، وسمات الشخصية في (هالفورسون وهيجنز، ٢٠١٣)؛ حيث تؤثر جميع هذه العوامل على السلوك بدرجة كبيرة وتحركه بعد أن تستحوذ على انتباه الشخص. للاطلاع على البحث الذي يطبق خطط إذا/عندما - سأفعل على الحميات الغذائية انظر ستروييي وآخرين (٢٠١٣).

٦٩. بدون شك، فكرة أن السؤال المطروح بذكاء له أثره المقنع ليست جديدة. كان لقب سقراط هو "سيد الأسئلة العظيمة" تقديرًا لطريقته المميزة في إحداث تغيير في رأي من يحاوره (جونسون، ٢٠١١). إن كون الفكرة لها جذور قديمة لا ينبغي أن يمنعنا من تطبيقها على قراراتنا في العصر الحالي. على سبيل المثال، عندما نكون متأثرين بحالة مزاجية طيبة، هل علينا أن نقرر بألا نقوم بعملية شراء كبيرة عند شعورنا بالسعادة - بنفس الطريقة التي تحذر من التسوق لشراء الطعام حينما نكون جائعين؟ هذا ما لا تشير إليه نتائج البحث. بدلًا من ذلك، ينبغي أن نسأل أنفسنا عن سبب شعورنا بالابتهاج. فإن لم يتعلق السبب بمزايا الشراء، كأن يكون سببه مثلًا أن الطقس رائع أو أن البائع أخبرنا بنكتة مضحكة أو قدم لنا إطراء، فإن الإجابة على الأرجح ستكون كافية بحيث نقوم بناء عليها بتصحيح ذلك الانحياز (ديستينو وآخرون، ٢٠٠٠). وينطبق الأمر نفسه إذا كنا مشجعين رياضيين، وفاز فريقنا المحلي بمباراة مهمة مؤخرًا. تزيد هذه الانتصارات من الانحياز إلى ممثلي الحكومة الحاليين (والتصويت لهم كذلك). لكن إذا سئل المشجعون

عن نتيجة المباراة أولًا، وتم تذكيرهم بعدها بأن سبب تحسن حالتهم المزاجية لا يرتبط بأداء هؤلاء الساسة في السلطة، تتقلص نسبة هذا الانحياز القوي تجاه شاغلي المناصب الحكومية إلى الصفر (هيلي، ومالهوترا، ومو، ٢٠١٠). انظر (تشين وآخرين، ٢٠١٤؛ وويجينير وبيتي، ١٩٩٧) للاطلاع على نموذج التصحيح المرن لعالمي النفس بجامعة ولاية أوهايو دوين ويجينير وريتشارد بيتي لمعرفة المفاهيم الأكثر شمولية وتأكيدًا عن كيف ومتى نصحح تقديراتنا، فقد أكدا على أن التصحيح من المحتمل أن يحدث حين يلاحظ الأشخاص أنهم عرضة لتحيز غير مرغوب فيه، وأنهم يتمتعون بالحافز والقدرة على اتخاذ خطوات لمقاومته. كمعلومة عامة، سيكون من الصحيح القول إن العمليات الأولية المترابطة تدفعنا نحو سلوك معين؛ لكن إذا لاحظنا تلك العمليات، وكانت لدينا الرغبة والقدرة على تصحيحها، فإنها لا تحدد سلوكنا سلفًا (باوميستر، وماسيكامبو وفوهس، ٢٠١١؛ وكاميرون، وبراون - إيانوزي، وباين، ٢٠١٢؛ وداسجوبتا، ٢٠٠٤؛ وديفيس وهير، ٢٠١٤؛ وفيسكي، ٢٠٠٤؛ وبوشيبستوفا ونوفمسكي، ٢٠٠٩؛ وستراك، وويرث، ودويتش، ٢٠٠٦؛ وتومبسون وآخرون، ١٩٩٤؛ وترامبي وآخرون، ٢٠١٠).

أجرى إيسين وآخرون (١٩٧٨) البحث الموثق لتأثير الحالة المزاجية على تقييم المرء لممتلكاته، بينما كان مصدر البحث الذي أجري حول تأثير الطقس على استعداد النساء لتقديم أرقام هواتفهن هو جيوجوين (٢٠١٣)، أما تأثير الأيام المشمسة على رضا الشخص عن حياته فمصدره شوارز وستراك (١٩٩١). إن تأثير الحالة المزاجية الجيدة على الاستجابة الإيجابية بشكل مفرط أحيانًا موضح في قصة يحكيها الكاتب الساخر كالفين تريلين عن صديق خرج من المقهى شاعرًا بالبهجة ليجد أمامه سيدة أكبر سنًّا تقف خارج الباب حاملة في يدها كوبًا ورقيًّا، فأعطاها الصديق بعض الفكة. فماذا كان رد السيدة؟ لقد قالت: "ما الذي أسقطته في كوب الشاي الخاص بي؟".

٧٠. أجرى كل من لو وبراون (٢٠٠٠) البحث الخاص بوضع إعلانات المنتجات. عرضت باتريشيا هومر أدلة على النمو المتزايد لأهمية وضع إعلانات المنتجات في السنوات الأخيرة، حيث حصلت على نتائج خاصة بالمعلنين محل الانتقاد ممن يفسدون فرصهم في هذا المجال. إن توجهات المشاهدين نحو العلامات التجارية الموضوعة بشكل لافت للنظر خلال وقت عرض الأفلام والمقاطع التليفزيونية قد تراجعت بشدة حينما جعلت أكثر لفتًا للنظر - وذلك بتكرار ظهورها (ثلاث مرات) خلال المقطع نفسه. لكن لم يحدث تراجع مماثل مع العلامات التجارية

التي تم وضع إعلاناتها بذكاء؛ حيث لم تتم ملاحظتها كمصادر لتحيز محتمل حتى حين تكرر عرضها. في الواقع، صار مشاهدو المقاطع أكثر ميلًا للعلامة التجارية كلما عرضت أمامهم، شريطة أن تعرض أمامهم لمرات قليلة. وهذه النتيجة تشبه نتائج البحث (الموضحة في الفصل الثالث) الخاصة بفاعلية لافتات الإعلان على الإنترنت التي لا تتم ملاحظتها بسبب ظهورها الخاطف في خلفية المحتوى الإلكتروني الذي نقرؤه. تحت هذه الظروف كلما تكررت رؤية القراء للإعلان، زاد إعجابهم به لاحقًا، رغم عدم تذكرهم رؤيته أبدًا (فانج، وسينج وأهلواواليا، ٢٠٠٧). قم بزيارة الروابط للاطلاع على أمثلة - وتاريخ موجز - عن مواضع إعلانات المنتجات في الأفلام www.youtube.com/ watch?v=wACBAu9coUU وعلى التلفاز www.ebaumsworld.com/ video/watch/83572701/. بدون شك، يمكن أن تجدي مواضع المنتجات اللافتة للنظر نفعًا أيضًا، شريطة أن يتم إدخالها بشكل انسيابي في حبكة القصة؛ ويمكنك أن تجد أمثلة ناجحة عدة على ذلك هنا: http://mentalfloss.com/ article/18383/stories-behind-10-famous-product-placements.

٧١. إضافة للتذكيرات والإشارات البسيطة لوجود نية خفية للإقناع، هناك نوعان آخران من الإشارات التي تدفعنا لملاحظة أننا قد نكون عرضة لعوامل تؤثر على تفكيرنا، وبالتالي، تدفعنا لمحاولة تخفيف تلك العوامل المؤثرة. النوع الأول من الإشارات هو المبالغة الشديدة في تقديم المعلومة (جليزر وباناجي، ١٩٩٩؛ وهير، وشيرمان وفازيو، ١٩٨٣؛ ونيلسون ونورتون، ٢٠٠٥؛ وشو وكارلسون، ٢٠١٤). فعلى سبيل المثال، يمكن أن يدفع المحامي أعضاء هيئة المحلفين في اتجاه حصول موكله على تسوية مالية سخية بذكر مبالغ نقدية كبيرة، إلى أن يذكر مبلغًا يجده أعضاء هيئة المحلفين مبالغًا فيه - وعندها، يعدلون من أحكامهم كنوع من المواجهة لتأثير ذلك المبلغ الكبير (مارتي وويسلر، ٢٠٠٠). علاوة على إشارة المبالغة، يمكن أن نصحح تحيزاتنا عن طريق إشارات على وجود هدف قوي يتعارض مع الاتجاه الذي يدفعنا عنصر التأثير نحوه (ماكراي وجونستون، ١٩٩٨، وماككاسلين، وبيتي، وويجينر، ٢٠١٠، ومونتيث وآخرون، ٢٠٠٢، وتومبسون وآخرون، ١٩٩٤). في إحدى الدراسات، عُرضت على البيض الخاضعين للدراسة صور لأفراد سود أثارت الاستجابات النمطية لديهم نحو السود. وقد استجاب هؤلاء الخاضعون للدراسة، ممن كان لديهم هدف قوي لكبح أحكامهم المسبقة

تجاه المجموعات العرقية، بما يتعارض مع تلك الصور النمطية بتصحيح توجهاتهم وفقًا لذلك (أولسن وفازيو، ٢٠٠٤).

٧٢. تم تأكيد الحجج المؤيدة لوجود آليات للتصحيح في معالجة البشر للمعلومات (على سبيل المثال، هايس، ٢٠١١؛ وكلاين وآخرون، ٢٠٠٢) من خلال دراسات تصوير المخ التي حددت مناطق المخ المسئولة عن تمييز المعلومات المضللة (أسب وآخرون، ٢٠١٢) وتصحيحها (كانينجهام وآخرون، ٢٠٠٤؛ وكلوشاريف وآخرون، ٢٠١١). وقد استنتج الكثير من الباحثين أن إحدى آليات التصحيح هذه هي عبارة عن نظام تفكير يختلف في التشغيل عن النظم الأكثر بدائية باستخدامه عبارات مثل العقلاني مقابل العاطفي، والتحليلي مقابل التجريبي، والمتعمد مقابل العفوي، والمدروس مقابل المندفع، والمتحكم مقابل التلقائي. التوصيف المفصل لن يكون ضروريًّا بما أن هناك استعراضات مفصلة رائعة موجودة في مكان آخر، وهو كتاب "دانييل كانيمان" المهم عن الموضوع، *Thinking, Fast and Slow (2011)* وفي المجلد المعد للطبع الذي وضعه شيرمان، وجاورونسكي وتروب (٢٠١٤).

وقد تمت مناقشة دور الشعور بالإجهاد في الليل في خدمة أساليب الفقرات الإعلانية للتوعية في كتاب ريمي ستيرن (٢٠٠٩) الرائع، حيث تستشهد بمقولة أحد رواد الصناعة، آل إيكوف، يقول فيها: "يكون الأشخاص أقل مقاومة في تلك الفترة من اليوم. فإذا شعروا بالإجهاد، سيكون عقلهم الباطن أكثر تقبلًا دون أن يقاوم عقلهم الواعي ذلك". وهناك مصدران للبحث عن تأثيرات فترات الأرق على عدم قدرة جنود سلاح المدفعية على مقاومة الأوامر القابلة للنقاش، أحدهما شائع (شولتي، ١٩٩٨) والآخر أكاديمي (بانديريت وآخرون، ١٩٨١). وقدم كل من دريزين وليو (٢٠٠٤) معلومات عن متوسط مدة الاستجوابات التي تنتزع خلالها الاعترافات الكاذبة. وأجرى كل من ألبا ومامورشتاين (١٩٨٧، التجربة رقم ٢) دراسة حول تأثير الوقت المحدود للتقييم على تفضيلات ماركات الكاميرات؛ وللاطلاع على نتائج متشابهة في دراسة أحدث، انظر باركر وليمان (٢٠١٥، تجربة ٣). لقد عرفنا لفترة طويلة أن المحتوى الإذاعي مثل ذلك الذي يبث على التلفاز، يقود المشاهدين إلى إيلاء انتباههم إلى المميزات التي يتمتع بها الشخص المتواصل (على سبيل المثال، التفضيل والانجذاب) أكثر من مميزات الرسالة نفسها، وذلك مقارنة بالنص المكتوب (شايكن وإيجلي، ١٩٨٣).

الجزء الثالث: أفضل الممارسات: تعزيز الإقناع المسبق

الفصل العاشر: الطرق الست الرئيسية للتغيير باعتبارها طرقًا مختصرة ذكية

٧٣. بدون شك، إن الشخص المتواصل الذي يستخدم بادئة الإقناع المسبق لجذب الانتباه إلى مفهوم السلطة قبل توصيل الرسالة، عليه أن يقدم دليلًا قويًّا على أهمية السلطة خلال تلك الرسالة. كما أظهرت الكثير من الأبحاث أن جذب المزيد من الانتباه نحو أي شكل من أشكال الأدلة - بما في ذلك الخبرة - لا يعد ممارسة حكيمة سوى في حالة كونه دليلاً مقنعًا. فالطرق التي توجه الانتباه نحو الأدلة الضعيفة لن تنجح، وقد تكون لها نتائج عكسية أيضًا (أرمسترونج، ٢٠١٠، ١٩٣-١٩٤؛ وبيرنكرانت وأونافا، ١٩٨٩؛ وهوتون وكارديس، ١٩٩٨؛ وهسي وليكليرك، ١٩٩٨؛ ولاران وويلكوكس، ٢٠١١؛ وبيتي وكاشوبّو. ١٩٨٤؛ وبيتي وبرينول، ٢٠١٢؛ وبوسافاك وآخرون، ٢٠٠٢). يتجلى هذا النمط في دراسة تقيم الميل للاستجابة لمبدأ مختلف من أصل ستة مبادئ رئيسية للتأثير - وهو مبدأ الاتساق، والذي ينص على أنه عادة ما يكون لدى الأشخاص الحافز للاتساق مع ما قالوه أو فعلوه في الواقع. وقد أظهرت الدراسة أولًا، وعلى نحو متوقع، أن الأفراد الذين شعروا بأن لديهم دليلًا وافيًا يؤكد أن الاتساق سمة حكيمة بالنسبة لهم كانوا أكثر اتساقًا في الغالب بمقارنتهم بمن شعروا بأن دليلهم على ذلك كان ضعيفًا. لكنها أظهرت ثانيًا، وعلى نحو أكثر إثارة، أنه إذا تم استخدام بادئة للإقناع المسبق في تذكيرهم بمفهوم الاتساق، صار هؤلاء الأفراد الذين يولون الاتساق أهمية كبرى أكثر اتساقًا في استجابتهم، بينما صار من لم يولوه الأهمية نفسها أقل اتساقًا (باتور وسياليني، ٢٠٠٦).

٧٤. أجرى كل من دانفيلد وكولمبير (٢٠١٠) البحث الخاص بسلوك الأطفال الصغار المرتبط بتبادل المنفعة، بينما أجرى لامرز (١٩٩١) الدراسة الخاصة بمتجر الحلوى. للاطلاع على البيانات الخاصة بدراسة توزيع العينات المجانية في متجر كوتسكو اقرأ المقالة الواردة بمجلة *أتلانتك*، والتي يمكنك الوصول إليها عبر *www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/the-psychology-behind-costcos-free-samples/380969*. يمكن أن يرجع بعض التأثير الهائل للعينات المجانية إلى أن المستهلكين يحظون بفرصة لتجربة منتج يصير مفضلًا لديهم فيما بعد. لكن إحدى الدراسات تشير إلى الدور المهم للعناصر الشخصية

عبر توضيحها أن المتسوقين الذين يشترون عينة من المنتج يكونون على الأرجح أكثر حساسية للجانب الاجتماعي لعملية الشراء، لا لجانبها المعلوماتي أو الممتع (هيلمان، ولاكيشيك، وراداس، ٢٠١١)؛ إضافة إلى ذلك، فإن نسبة *الإنفاق الكلي للمتسوقين في المتاجر الكبيرة* ترتفع بشدة خلال زيارتهم إذا حصلوا على قسيمة خصم مفاجئ للسلعة حتى عندما لا يحظون بفرصة تجربتها في المتجر (هيلمان، وناكاموتو، وراو، ٢٠٠٢). للاطلاع على مقطع فكاهي يوضح الالتزام المرتبط بالحصول على عينات أو قسائم أو ما شابه، زر www.youtube.com/watch?v=H7xw_oDjwXQ. للاطلاع على أمثلة حول كيفية استخدام ذلك الالتزام في التسويق، زر موقع www.referralcandy.com/blog/10-examples-reciprocity-marketing.

أجرى كل من براون، ودريك وويلمان (٢٠١٥) البحث الخاص بحملات التبرعات والمعدل الضريبي. وقد قادت نتائج كهذه المراقبين القانونيين إلى توقع الأسوأ، وهو إمكانية ألا يتمتع القضاة المنتخبون ممن تلقوا تبرعات لدعم حملاتهم الانتخابية بالنزاهة الكافية في الحكم على القضايا التي يحاكم فيها من أيدوهم، بصرف النظر عن رأيهم في القضية (سوسمان، ٢٠١١، وجمعية الدستور الأمريكي، على www.acslaw.org/ACSpercent20Justice percent29 percent206_10_13.pdf). ورغم أن صناع القرار مثل المشرعين والقضاة عادة ما يؤكدون أنهم ثاقبو النظر أو مستقيمون أخلاقيًّا كي ينحازوا لطرف بسبب تلقيهم هدية منه، فإنهم سيكونون حذرين في الالتزام بالأمر الذي يقوض أساس تأكيداتهم: "لا تأخذ رشوة؛ لأن الرشوة تعمي المبصرين وتحرف كلام الأبرار".

٧٥. نشر كل من شيرينزيل وتويبل (٢٠١٢) دراسة المشاركة في دراسة الاستطلاع، والتي تتفق مع نتائج الكثير من الدراسات الأخرى (انظر ميرسر وآخرين، ٢٠١٥). وظهرت تجربة الفندق الأمريكي في مقالة كتبها جولدشتاين، وجريسكيفيكيوس وسيالديني (٢٠١١)، والتي إلى جانب الأبحاث الأخرى (على سبيل المثال، بيلمي، وفيفر، ٢٠١٥؛ وبيلوتيا، وماهوترا، ومورنيجهان، ٢٠٠٣)، وثقت السبب في أن العطاء أولًا يمكن أن يجدي نفعًا كبيرًا: وهو أنه يولد شعورًا بالمسئولية من جانب المتلقي لرد المنفعة. غير أنه من الجدير بالذكر أنه في مجموعة العوامل المرتبطة بتبادل المنفعة، هناك عامل غير الالتزام يعد أكثر فاعلية ولطفًا – وهو الامتنان – والذي يستخدم لتحفيز الشخص المتلقي على رد المنفعة ليس بسبب

شعوره بالالتزام بقدر شعوره بالتقدير. ورغم أن كلتا العاطفتين تحفز تبادل المنفعة الإيجابي في الواقع، فإنه يبدو أن الامتنان يرتبط بتقوية العلاقات وليس مجرد الحث عليها أو الحفاظ عليها.

للاطلاع على الأدلة المقنعة في هذا السياق، انظر بحث سارة ألجو وزملائها (ألجو ٢٠١٢؛ وألجو، وجابل، ومايسل، ٢٠١٠). لن تجد أسلوبًا أفضل في تقديم وتتبع مزايا المنح أولاً في العمل التجاري (وفي الحياة) من كتاب آدم جرانت *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*، والذي أوصي به بشدة.

٧٦. أجرى ستروميتز وآخرون (٢٠٠٢) الدراسة الخاصة بمنح الإكرامية في مطعم نيو جيرسي، بينما أجرى كل من فريدمان ورحمان (٢٠١١) البحث الخاص بمقدار الطلبات في مطعم الوجبات السريعة. للمتعة، هناك حلقة قديمة من المسلسل الكوميدي *Seinfeld* تصف تأثير تقديم (أو عدم تقديم) هدية قيمة، وغير متوقعة، ومصممة خصوصًا، وهو الشعور بالامتنان التابع لها: www.youtube.com/watch?v=aQlhrrqTQmU

٧٧. جمع أندرو ميلتزوف (٢٠٠٧) المعلومات الخاصة بالأطفال الرضع المبتسمين. ونتائج تأثيرات الأساليب اللغوية نفسها لها مصادر متعددة: فمصدر الأدلة على الانجذاب الرومانسي واستقرار العلاقة هو إيرلاند وآخرون (٢٠١١)، ومصدر الأدلة حول مفاوضات الرهائن هو تايلور وتوماس (٢٠٠٨)، ومصدر الأدلة الخاصة بالنادلات هو فان بارين وآخرون (٢٠١٣)، ومصدر الأدلة الخاصة بنتائج المفاوضات هو مادوكس، ومولين، وجالنسكي (٢٠٠٨)، ومصدر الأدلة الخاصة بمبيعات الأجهزة الإلكترونية هو جيكوب وآخرون (٢٠١١). وقام كوجوت وريتوف (٢٠٠٧) وليفين وآخرون (٢٠٠٥) بتوثيق أن عامل الشبه يحسن عملية تقديم العون في حالات الطوارئ، بينما قام دوبيوس وآخرون (٢٠١١) بتوضيح أن هذا العامل يحسن فاعلية برامج الإرشاد.

٧٨. رغم أن توين لاحظ الدعم الذي يمكن أن تمنحه المجاملات، فإن جوناثان سويفت نبه قبل ١٥٠ سنة إلى أن هذه المجاملات قد لا تعني شيئًا: "القول المأثور في كل المذاهب/ هو أن المجاملة هي غذاء الحمقى". غير أن فيما يتعلق بأثر ذلك على الإقناع، فيبدو أن الممثلة ماي ويست أدلت بأدق تعليق. فقد أكدت لمعجبيها: "بالإطراء ستحصل على كل ما تريد". أما جون سيتر الباحث الرئيسي في دراسة صالون تصفيف الشعر (سيتر وداتسون، ٢٠٠٧)، والذي كررها على مطعم، فقد

وضح أن النادلات اللاتي يمدحن خيارات الزبائن. تزداد إكرامياتهن (سيتر، ٢٠٠٧). يمكن الاطلاع على أدلة تثبت أن المجاملات لها أثر كبير على الإعجاب وأثر آخر منفصل على الاستعداد للمساعدة في جوردن (١٩٩٦)، وجرانت، وفابريجار وليم (٢٠١٠). أما مصدر تأثيرات الإطراء الكاذب فهو الدراسات التي أجراها شان وسنجوبتا (٢٠١٠) وفوج وناس (١٩٩٧).

٧٩. ليس من الصعب فهم لماذا نعتقد أن من يمدحنا معجب بنا. لكن الأمر الأقل وضوحًا هو لماذا نعتقد أن من يشبهنا معجب بنا. غير أن الأدلة واضحة على أن هذا ما يحدث بالضبط. بدون شك، هذا الاعتقاد بأن الآخرين المشابهين لنا يعجبون بنا هو ما يفسر سبب ميلنا إلى الإعجاب الشديد بهم (كوندون وكرانو، ١٩٨٨؛ وسينج وآخرون، ٢٠٠٧). أما فكرة أننا نتوقع من المعجبين بنا، مثل أصدقائنا، أن ينصحونا بنصائح صائبة فقد أكدها كل من بوكوفسكي، وهوزا، وبولفين (١٩٩٤) وديفيس وتود (١٩٨٥).

٨٠. قام كل من أراموفيتش، وليتلي، وسكيتا (٢٠١٢)، ودوجويد وتوماس - هانت (٢٠١٥)، وإريكسون، وستريملينج، وكولتاس (٢٠١٥) بإجراء التجارب التي توضح تأثير المعلومات الخاصة بالدليل الاجتماعي على تقدير حجم المثل الأخلاقية لدى الشخص. وهناك سمة عالمية تؤكد دور الأدلة الاجتماعية في ترسيخ المصداقية: فهناك التجربة الصينية حول قوائم الطعام بالمطعم (شاي، وتشني، وفانج، ٢٠٠٩)، والدراسة الهولندية حول استهلاك الفاكهة (ستوك وآخرون، ٢٠١٤)، والدراسة الإندونيسية (جارسيا، وستيرنر وأفساه، ٢٠٠٧) والهندية (باورز وآخرون، ٢٠١١) حول تخفيض حجم التلوث. ملاحظة عرضية: إن تأثير الدليل الاجتماعي على المصداقية المنظورة يمنح البائعين في المزادات التي تقام على الإنترنت (مثل موقع إيباي) إجابة واضحة عن سؤال إذا ما كان ينبغي لهم وضع أسعار مبدئية مرتفعة أم منخفضة. وتشير التحليلات إلى أن الأسعار المبدئية الأقل تولد أسعار شراء أعلى. وترى إحدى الحجج المنطقية أن الأسعار المبدئية الأقل تجذب "المزيد من المزايدين الذين يلاحظون المزايا كلها ويستنتجون على نحو خطأ أن ذلك يرجع إلى القيمة الأساسية للسلعة وليس سعرها المبدئي الجذاب (كو، وجالنسكي ومورنينجهام، ٢٠٠٦). ولكنهم في الواقع يستخدمون منطق الدليل الاجتماعي ويفكرون: "يا إلهي! إذا كان هناك عدد كبير من المزايدين على هذه السلعة، فلا بد أنها مفيدة".

٨١. أجرى (نولان وآخرون، ٢٠٠٨) البحث الخاص بالحفاظ على الطاقة في أحياء المنتمين للطبقة المتوسطة بمدينة سان ماركوس بولاية كاليفورنيا، التي واجه فيها الباحثون المساعدون مخاطر مثل مواجهة الكلاب في الفناء الخلفي والمرشات التي تستخدم في ري العشب في أثناء تسجيلهم للاستخدام الفعلي للطاقة بقراءة عدادات استهلاك الطاقة الخارجية في المنازل. ورغم أن تلك الدراسة بحثت في كيفية عمل الدليل الاجتماعي في مجال السلوك البيئي، فإن الإجراءات نفسها تنطبق على مجالات أخرى بحيث تكون قابلية التنفيذ أحد العوامل (على سبيل المثال، لوكوود، وكوندا، ١٩٩٧؛ وماندل، وبيتروفا، وسيالديني، ٢٠٠٦؛ وشميجي، وكلاين وبريان، ٢٠١٠). على سبيل المثال، فإن أحد أكبر العوامل المحددة لما إذا كان الأشخاص سيتخذون إجراءً صحيًا هو الحد الذي من خلاله يبدو ذلك الإجراء قابلًا للتنفيذ (أرميتاج وكونور، ٢٠٠١)، وتساعد المقارنات الاجتماعية على تحديد مدى الجدوى التي يبدو عليها الإجراء في رأي الشخص. (انظر صفحة ٢٧من مارتن، وهاسكارد - زولنيريك، وديماتيو، ٢٠١٠، لاستعراض الأدلة).

٨٢. إن مصدر عبارة مارشال ماكلوهان أن الوسيلة هي الرسالة هو كتابه الذي صدر عام ١٩٦٧، والذي يحمل نفس الاسم نفسه (تقريبًا)، *The Medium Is The Massage*. ووفقًا لنجله، دكتور إريك ماكلوهان، نتجت كلمة *massage* عن خطأ في الطباعة، لكن حينما رآها المؤلف وأدرك أنها تتفق مع حجته بأن الوسيلة تؤثر في تجربة المتلقي، قال: "اتركوها كما هي! إنها رائعة، وأصابت الهدف مباشرة!"

تم إجراء الدراسة الخاص بتصوير نشاط المخ بعد نشر إنجيلمان وآخرين (٢٠٠٩) لنصائحهم المالية القيمة. قد لا يكون من المفاجئ أن ميزة السلطة تعد أداة مفيدة للتأثير، لكن ما هو مفاجئ هو عدد المرات التي لا تستخدم فيها تلك الأداة في حين أنها يمكن تطبيقها بشكل ملائم. على سبيل المثال، البرامج المصممة لمنع الأطفال من التدخين تصبح أكثر فاعلية بكثير إذا أوصى بها الطبيب للأطفال - وهو شيء لا يفعله الأطباء عادة (موير، ٢٠١٣). وفي مثال آخر، كجزء من استشارة مع شركة عقارية، أوصي زميلي ستيف جيه. مارتن أنه عند تلقيها مكالمة من عميل محتمل، على ممثلة خدمة العملاء أن تقول بصدق: "سأوصلك بالممثل *الخبير* في مجال اهتمامك". وقد ارتفع عدد المتصلين الذين أصبحوا عملاء إلى ١٦٪ بناء على ذلك. صحيح أن ممثلة خدمة العملاء اعتادت سابقًا توصيل المتصلين الجدد بالممثلين الخبراء في الموضوع، لكنها لم تصنف الممثلين في السابق باعتبارهم خبراء معنيين أولًا.

٨٣. للاطلاع على ما يؤكد أن الخبرة والجدارة بالثقة يقودان إلى مزيد من المصداقية وتأثير أكبر بكثير، انظر سميث، وديهوير ونوزيك (٢٠١٣). أما مصدر الأدلة التي تثبت تفضيل الشخص الجدير بالثقة في أشكال عديدة للعلاقات فهو كوتريل، ونويبرج ولي (٢٠٠٧)، وجودوين (٢٠١٥)، وورد (٢٠١٥). وقد تم توضيح مدى فاعلية وسيلة الكشف عن نقاط الضعف بشكل متكرر في السياق القانوني (على سبيل المثال، في دولنيك، وكيس، وويليامز، ٢٠٠٢؛ وستانشي، ٢٠٠٨؛ وويليامز، وبورجيوس، وكرويلي، ١٩٩٣)؛ وأثبتت الوسيلة نفسها فعاليتها في المؤسسات التي تكشف معلومات سلبية عن نفسها (فينيس، وسترويبي، ٢٠١٤). وقد قدم كل من كومبس وكيلر (٢٠١٠) معلومات عن أن الساسة يمكن أن يضاعفوا من ثقة الآخرين بهم وكذلك استحقاقهم للتصويت في نظر مؤيديهم من خلال الدخول في نقاشات تبدو كأنها ضد مصلحة الساسة الشخصية. كانت وكالة الدعاية دويل دان بيرنباك (والتي تعرف الآن بوكالة دي دي بي) هي أول وكالة تصمم إعلانات ناجحة للغاية عبر الاعتراف بنقطة ضعف تم الرد عليها بنقطة قوة، مثل إعلانات "القبح لا يتعدى الغلاف الخارجي" و"إنها وسيلة قبيحة لكنها توصلك إلى غايتك" لترويج سيارة فولكسفاجن بيتل، بالإضافة إلى الحملة الإعلانية لشركة أفيس لتأجير السيارات: "نحن في المرتبة الثانية. ونحاول جاهدين بلوغ الأولى، وهذا ما غير قواعد اللعبة". منذ ذلك الحين، أثبتت الترويجات المشابهة في الإعلان عن منتجات مثل دواء "باكلي" لعلاج السعال في كندا ("مذاقه سيئ. لكنه يجدي نفعًا")، وسلسلة مطاعم دومينوز بيتزا في الولايات المتحدة الأمريكية أنها فعالة للغاية. في الواقع، بعد حملة مطاعم دومينوز الإعلانية "بالغة الصدق" في عام ٢٠٠٩، والتي تعترف فيها بسوء الجودة في السابق، ارتفعت مبيعاتها بقوة - وكذلك ارتفع سعر سهم الشركة. يمكنك أن تجد في مان وفيرجسون (٢٠١٥) وبيتروفا وسيالديني (٢٠١١) تأييدًا قويًّا لفكرة أنه حين تتبع معلومة إيجابية أخرى سلبية، ستزيد فاعليتها بشدة خصوصًا إذا قدمت دليلًا على ضعف المعلومة السلبية التي سبقتها (بدلًا من عمل نوع من الموازنة بصورة إيجابية لكن غير متعلقة بالموضوع).

٨٤. يظهر المقطع التالي نية الشخص في الاستفادة من رغبة الآخرين في تجنب الخسائر، وهي الخسائر المستقبلية في هذه الحالة، مقدمة: www.usa-today.com/story/tech/gaming/2014/02/10/flappy_bird_auc-tion/5348289. فإلى جانب تجنب الخسارة (بويسي وآخرون، ٢٠١٣؛ وكانيمان

وتفيرسكي، ١٩٧٩)، هناك أسباب أخرى تؤدي بندرة السلعة إلى الرغبة في المزيد منها. على سبيل المثال، يعتقد الأشخاص تلقائيًّا أن السلع النادرة لها قيمة اقتصادية أعلى (داي، وويرتنبروك، وبريندل، ٢٠٠٨)؛ علاوة على ذلك، يكره الأشخاص أن تقيد حريتهم في الحصول على سلعة نتيجة لندرتها، وبالتالي سيختارون الحصول عليها لاستعادة تلك الحرية (بورجوون وآخرون، ٢٠٠٢). قام بالاشاندر، وليو، وستوك (٢٠٠٩)، بتحليل البيانات الخاصة بصناعة السيارات للحد من إنتاج موديلات معينة بينما قام إنمان، وبيتر وراجوبير (١٩٩٧) بتحليل البيانات نفسها ولكن التي تخص عروض متجر البقالة. لمشاهدة مقطع إخباري خاص بواقعة شراء هاتف الآيفون والتي تشبه الواقعة التي شهدتها إلى حد ما، زر www.live5news.com/story/23483193/iphone-5-release-draws-crowd-on-king-street.

٨٥. أجرى كل من فينشام، ولامبرت وبيتش (٢٠١٠) البحث الذي يوضح أن الدعاء للشريك يقلل من احتمالية الخيانة الزوجية، كما وضحا أيضًا أن الشكل الأكثر فاعلية للدعاء هو الدعاء من أجل صحة الطرف الآخر؛ فالدعاء يوميًّا بطريقة غير محددة لم يكن له التأثير نفسه، ولا التفكير يوميًّا في أفكار إيجابية حول الطرف الآخر. لذا لم يكن السبب هو الانخراط في ممارسة روحانية في العموم أو التفكير بشكل إيجابي حول الشريك، بل كان التزامًا محددًا ونشطًا لسعادة الشريك جعل من الصعب بعدها إفسادها. تم جمع المعلومات عن التأثيرات المولدة للاتساق لتعهدات الأمانة، وما يسبق إجراء التصويت، وإحالات المنتج، وتصديق النوايا، بالتعاقب، انظر شو وآخرين (٢٠١٢)، وجيربر، وجرين وشاكار (٢٠٠٣)، وكيوستر وبينكنشتاين (٢٠١٤) وليبسيتز وآخرين (١٩٨٩).

٨٦. في كتابها *Forcing the Spring: Inside the Fight for Marriage Equality (2014)*، قدمت الصحفية جو بيكر الفائزة بجائزة بوليتزر قصة شديدة الدقة عن الشخصيات، والأنشطة، والأحداث التي تحيط بحكمي المحكمة العليا للولايات المتحدة الأمريكية اللذين صدرا عام ٢٠١٣ لصالح إحدى قضايا الزواج الشائكة. تأتي أدلة كثيرة من التي قدمتها في بحثي من تلك القصة، والتي أوصي بها بشدة للمهتمين بكواليس تلك القصة الرائعة. غير أن نتائج تلك القصة من حيث حيثيات الحكمين اللذين أصدرهما القاضي "كينيدي" - بصرف النظر عن جودة الكتابة الصحفية - ليس لها أساس علمي. لحسن الحظ، أكدت التجارب العملية نقطة مهمة وهي أن مجرد تذكير الأشخاص بالتزاماتهم السابقة كافٍ

لإثارة استجابة مستقبلية متسقة مع تلك الالتزامات. على سبيل المثال، عندما طلب من مشاركي دراسة استطلاع على الإنترنت التفكير في الأوقات التي قدموا فيها العون في السابق فإن احتمالية إسهامهم في صندوق إغاثة ضحايا الزلزال *الأخير* زادت بمقدار ثلاث مرات ونصف المرة (جرانت ودوتون، ٢٠١٢).

من الجدير بالذكر أنه أحيانًا بعد التفكير في سلوك أخلاقي مثل تقديم العون، يشعر الأشخاص بأن لديهم الحق في أن يتصرفوا بأنانية في المرة التالية التي تتاح فيها الفرصة؛ كما لو أنه بعدما أسهموا في تلك المنفعة العامة، يشعرون بأن لديهم الحق في بعض الوقت "المخصص لهم" في المقابل. وهذه الظاهرة، والتي يشار إليها باسم *الترخيص الأخلاقي* (مونين وميلر، ٢٠٠١)، تتعارض مع التأثير الطبيعي للالتزام/الاتساق. حتى يومنا هذا، تشير أفضل الأدلة إلى أن الأخلاقيات المصرح بها تصبح أخلاقيات دائمة حين تدعم هوية المرء كشخص مستقيم أخلاقيًّا - بعبارة أخرى، حين تُظهر أن المرء يتمتع بسجل حافل من الأفعال الأخلاقية (كونواي وبيتز، ٢٠١٢)، أو تتضمن نشاطًا مهمًّا يتحدد من خلاله هوية المرء الأخلاقية (ميلر وإيفرون، ٢٠١٠)، أو يتكبد المرء بسببها مشقة واضحة (نيزي وآخرون، ٢٠١٠)؛ وعلى النقيض، تزيد احتمالية الترخيص الأخلاقي حين لا يتضمن الموقف الذي يسلك فيه السلوك "الطيب" التزامًا دائمًا بالمثل الأخلاقية، أو حينما لا يكون محددًا للهوية الأخلاقية، أو حينما لا يتكبد المرء بسببه مشقة واضحة.

الفصل الحادي عشر: الاتحاد ١: التواجد معًا

٨٧. فيما يلي مصادر الأدلة على التأثيرات الإيجابية متعددة الأوجه للمحاباة داخل الجماعات: لأدلة الاتفاق، انظر جواداجنو وسيالديني (٢٠٠٧) وستالين، وسميدتس وسانفي (٢٠١٣)؛ ولأدلة الثقة، انظر فودي، وبلاتوويا ماجيشي (٢٠٠٩) ويوكي وآخرين (٢٠٠٥)؛ ولأدلة المساعدة والإعجاب، انظر سيالديني وآخرين (١٩٩٧)، ودي درو، دوسل وتين فيلدن (٢٠١٥)، وجرينوالد وبيتيجرو (٢٠١٤)؛ ولأدلة التعاون، انظر باليت، و وو ودي درو (٢٠١٤) وبوشان وآخرين (٢٠١١)؛ ولأدلة الدعم العاطفي، انظر ويستماس وسيلفر (٢٠٠٦)؛ ولأدلة الغفران، انظر كاريمانس وأرتس (٢٠٠٧) ونور وآخرين (٢٠٠٨)؛ ولأدلة الإبداع المنظور، انظر أدارفيس - يورنو، وهاسلام وبوستميس (٢٠٠٨)؛ ولأدلة الأخلاقيات المنظورة

انظر جينو وجالنسكي (٢٠١٢)، وليتش، وإليمرز وباريتو (٢٠٠٧)؛ ولأدلة الإنسانية المنظورة، انظر برانت ورينا (٢٠١١) وهاسلام (٢٠٠٦). يبدو أن أثر تلك المحاباة على السلوك البشري لا يقتصر على كونه بعيد المدى فحسب وإنما يبدو أساسيًّا أيضًا، حيث يظهر لدى رئيسيات أخرى وكذلك تلقائيًّا لدى الأطفال الرضع (بوتليمان وبوهم، ٢٠١٤؛ وماهاجان وآخرون، ٢٠١١). للاطلاع على توضيحات تتعلق بكيفية عمل مبدأ تبادل المنفعة في تبادل إرسال بطاقات التهاني في العطلات انظر كونز (٢٠٠٠) وكونز ووولكوت (١٩٧٦).

٨٨. إن الخلط الذي يظهر في إدراك هويات أفراد الجماعات يمكن رؤيته في نزعتهم إلى (١) نسبة سماتهم إلى سمات أفراد تلك الجماعات (سادينو وروثبارت، ١٩٩٦؛ وديدوناتو، وأولريش، وكروجر، ٢٠١١)؛ (٢) عدم تذكر إذا ما كانت سماتهم الموصوفة سابقًا هي سماتهم الخاصة بالفعل أم سمات بقية أفراد الجماعة (ماشيك، وأرون، وبونسيمينو، ٢٠٠٣)؛ و(٣) استغراق وقت أطول في تحديد السمات التي تميز بينهم وبين سمات أفراد الجماعة (آرون وآخرون، ١٩٩١؛ وأوتين وإيبستود، ٢٠٠٦؛ وسميث، وكوتس ووولينج، ١٩٩٩). أما الأدلة المستندة إلى علم الأعصاب، والتي توضح الخلط بين سمات الذات الخاصة وسمات الآخرين المشابهة، فهي تحدد مناطق المخ والدوائر العصبية المشتركة في قشرة الفص الجبهي لديهم (أميز وآخرون، ٢٠٠٨؛ وكانج، وهيرش وشاستين، ٢٠١٠؛ وميتشل، وباناجي وماكراي، ٢٠٠٥؛ وفاف، ٢٠٠٧، ٢٠١٥؛ وفولز، وكيسلر وفون كرامون، ٢٠٠٩). يبدو أن الأنواع الأخرى من الخلط بين الهويات ترجع إلى استخدام المخ لنفس البنى والآليات في قيامه بالمهام المختلفة (أندرسن، ٢٠١٤). على سبيل المثال، يمكن توضيح نزعة الأفراد الذين يتخيلون القيام بشيء بشكل متكرر وبعدها يعتقدون أنهم قاموا به بالفعل جزئيًّا عبر الأبحاث التي توضح أن أداء مهمة وتخيل أدائها ينبعان من مناطق المخ نفسها (جابي، وباستيانسن و"كيسرز"، ٢٠٠٨؛ وأوسترهوف، وتيبر ودوانينج، ٢٠١٢). وفي بحث آخر، يتضح أن الشعور بالجرح نتيجة الرفض الاجتماعي يتم اختباره في مناطق المخ نفسها التي يختبر فيها الألم البدني؛ ما يسمح لمسكن الألم تيلينول بتخفيف كلا الألمين (ديوال وآخرون، ٢٠١٠).

٨٩. حدد دبليو. دي. هاملتون في البداية مفهوم الأهلية الشاملة في عام ١٩٦٤، وظل منذ ذلك الحين عنصرًا أساسيًّا للتفكير التطوري. للاطلاع على الأدلة التي تؤكد مدى جاذبية عنصر القرابة في المواقف المصيرية انظر بورجيدا،

وكونيير ومامتيوفال (١٩٩٢)، وبيرنشتاين، وكراندال وكيتاياما (١٩٩٤)، وشاجنون وبوجوس (١٩٧٩). وأوضحت أبحاث أخرى أن بعض العرقيات يمكن أن يكونوا أقل عدائية وقسوة تجاه بعضهم البعض عبر إبلاغهم بمقدار التشابه الوراثي بين المجموعتين (كيمل وآخرون، ٢٠١٦). أما النتيجة التي كشفت أن مراكز المكافأة لدى المراهقين تثار بعد مساعدتهم للعائلة، فقد توصل إليها تيلزر وآخرون (٢٠١٠). للاطلاع على استعراض بحثي متقن حول "العائلات الخيالية" انظر سوان وبوهرمستر (٢٠١٥) وفريدمان وآخرين (٢٠١٥)؛ وتقدم أبحاث أخرى تفسيرًا لتأثيرات مساعدة تلك الجماعة - وهي أن لفت الانتباه إلى هوية الجماعة يجعل الأفراد يركزون انتباههم الواعي على المعلومات التي تتفق وتلك الهوية (كوليمان وويليامز، ٢٠١٥)، كما تجعلهم أيضًا، في المقابل، يعتبرون تلك المعلومات أكثر أهمية وسببية (كما هو موثق في الفصلين الثالث والرابع). وأظهرت دراسة أجراها كل من إليوت وثراش (٢٠٠٤) أن مقدار دعم الآباء الكلي لأبنائهم في الصف الذي كنت أدرِّس له لم يكن مجرد ضربة حظ. وقدم هؤلاء الباحثون درجة إضافية إلى طلاب علم النفس الذين أجاب آباؤهم على استبيان مكون من ٤٧ بندًا؛ فكانت النتيجة أن ٩٦٪ من نماذج الاستبيان أرسلت كاملة الإجابة. يقدم بريستون (٢٠١٣) تحليلًا مفصلًا حول تقديم الرعاية للأبناء كأساس لأشكال أوسع نطاقًا من المساعدة.

ورغم أن علماء الأحياء، والاقتصاد، واختصاصيي علم الإنسان، وعلم الاجتماع، وعلم النفس يعرفون ذلك من خلال دراساتهم، فإنه ليس على المرء أن يكون عالمًا كي يدرك تأثير الأبناء الهائل على آبائهم. على سبيل المثال، وصف الروائيون كثيرًا القوة العاطفية القوية لذلك التأثير. من خلال قصة تحكى عن تحدٍّ كان صاحبه هو أحد أعظم الروائيين في عصرنا، إرنست همنجواي، الذي كان معروفًا بقوة العاطفة التي كان نثره قادرًا على توليدها رغم بساطته. فبينما كان يتناول المشروبات مع أحد محرريه، تحدى همنجواي على أنه يستطيع كتابة قصة درامية كاملة في ست كلمات فقط بحيث يمكن لأي شخص أن يفهمها جيدًا ويشعر بها بعمق. فإذا رأى المحرر ذلك في القصة بعد قراءتها سيدفع ثمن المشروبات لكل من في المقهى؛ وإذا لم يوافق، فسيدفع "همنجواي" ثمن المشروبات. وبعد وضع ذلك الشرط، كتب همنجواي ست كلمات على منديل ورقي وعرضها على الرجل، الذي نهض بشكل هادئ، ودفع ثمن المشروبات لكل من في

المقهى. وقد جاءت الكلمات على النحو التالي: "للبيع. حذاء طفل. لم يستخدم قط".

٩٠. توجد نسخة على الإنترنت من خطاب بافيت للتهنئة باليوبيل الذهبي للشركة على الرابط www.berkshirehathaway.com/letters/2014ltr.pdf كجزء من التقرير السنوي لشركة بيركشاير هاثاواي لعام ٢٠١٤، والذي ظهر في شهر فبراير من عام ٢٠١٥. يستخدم الأشخاص أوجه الشبه في الحكم على تداخل الفعل سواء داخل نطاق العائلة أو خارجه الجيني ولتفضيل أصحاب المستويات العليا في ذلك الفعل (ديبرون، ٢٠٠٢، ٢٠٠٤؛ وهيجكووب، ودوباس وفاناكين، ٢٠٠٩؛ وكامينسكي وآخرون، ٢٠١٠؛ وليبيك وسميث، ١٩٨٩، ١٩٩١). وقد جمع بالينسون وآخرون (٢٠٠٨) الأدلة الخاصة بتأثيرات أوجه التشابه في التحكم في سير الانتخابات. وإضافة لأوجه الشبه الجسدية والشخصية، يستخدم الأشخاص أوجه الشبه في السلوك كأساس لتقييم تداخل الفعل الجيني، ونتيجة لذلك، يستخدمونه كأساس لتشكيل الجماعات ولتحديد من سيحصل منها على المساعدة (جراي وآخرون، ٢٠١٤؛ وبارك وشالر، ٢٠٠٥). لكن لا تتشابه جميع التوجهات في ذلك السياق: فالتوجهات المتطرفة والسياسية الرئيسية نحو أمور مثل السلوك الإيحائي والتمتع بأيديولوجيا ليبرالية أو محافظة تعمل بقوة أكبر على تحديد هويات الجماعات. ويمكن أن ينظر إليها على أنها كذلك لسبب وجيه: هذه هي نوعيات التوجهات التي تنتقل بالوراثة على الأرجح، وبالتالي، تعكس الصفة الوراثية "الاتحاد" (بوكارد وآخرون، ٢٠٠٣؛ وشامبرز، وشلينكر وكوليسون، ٢٠١٤؛ وهاتمي ومكديرموت، ٢٠١٢؛ وكاندلر، وبليدورن، وريمان، ٢٠١٢؛ ولويس وبيتس، ٢٠١٠). ومثل تلك النوعيات من التوجهات التي تنتقل بالوراثة بدرجة كبيرة تعتبر شديدة المقاومة للتغيير (بورجيوس، ٢٠٠٢؛ وتيسر، ١٩٩٣)، ربما بسبب قلة استعداد الأشخاص لتغيير الأوضاع التي يشعرون بأنها تحدد هويتهم.

٩١. هناك استعراض واف وضعه بارك، وشالر، وفان فوجت (٢٠٠٨)، والذي يشير إلى أن البشر (وغير البشر) اعتادوا تحديد مستويات القرابة. وللاطلاع على أدلة قوية تثبت أن الإقامة في المكان نفسه ورعاية الآباء الملحوظة لها تأثير يجعل أبناءهم يؤثرونهم بناء على ذلك في ليبرمان، وتوبي وكوسميدس (٢٠٠٧). أما فيما يتعلق بـ تشيوني سوجيهارا (الذي يعرف كذلك باسم سيمبو)، فإن محاولة التعميم باستخدام مثال واحد في الوصول لاستنتاج أعم يعد أمرًا يحمل قدرًا من المخاطرة بالطبع. غير أننا في هذه الحالة نعرف أنه لم يكن المنقذ البارز

الوحيد في ذلك العصر، والذي تضمنت حياته المنزلية تنوعًا عرقيًّا منذ وقت مبكر. وقد وجد كل من أولينر وأولينر (١٩٨٨) أحداثًا من الماضي تثبت وجود عينة كبيرة من الأوروبيين من غير الأقليات أخفوا الأقليات عن عيون النازيين. وعلى نحو متوقع، عندما كبروا، انتاب المنقذون - في العينة التي تم ذكرها في بحث أولينر وأولينر شعور بوجود قواسم مشتركة مع مجموعات أكثر تنوعًا من الأشخاص مقارنة بما شعرت به عينة مماثلة من غير المنقذين في ذلك الوقت. ولم يقتصر هذا الشعور المستمر بروح الجماعة على تحفيز قراراتهم اللاحقة بتقديم المساعدة لأشخاص من عرق آخر في أثناء الحقبة النازية فحسب، وإنما حين سئلوا بعد نصف قرن، كان المنقذون لا يزالون يقدمون المساعدة إلى مجموعة كبرى من الأشخاص ويسهمون في العديد من القضايا (ميدلارسكي ونيميروف، ١٩٩٥؛ وأولينر وأولينر، ١٩٨٨).

ومؤخرًا، وضع الباحثون مقياسًا للشخصية يقيس درجة تعاطف الفرد العفوي مع إخوانه من البشر طوعًا. وهذا المقياس المهم، والذي يقيس مدى تكرار استخدام الفرد للضمير *نحن*، واعتبار الآخرين كأنهم *أفراد عائلتك*، ودرجة *التداخل بين مفهومي الفرد والجماعة* لدى الناس عمومًا، يتنبأ بمدى استعداد الفرد لتقديم المساعدة للمحتاجين في البلدان الأخرى عبر إسهامه في منظمات الإغاثة الإنسانية الدولية (ماكفارلاند، وويب وبراون، ٢٠١٢؛ وماكفارلاند، تحت الطبع). علاوة على ذلك، يبدو أن الاستجابة المتعاطفة للفرد إزاء الصعوبات التي يمر بها المهاجرون من البلدان الأخرى تعود إلى درجة التداخل بين مفهومي الفرد والجماعة، والتي يرى بها ذلك الفرد هؤلاء المهاجرين (سينكلير وآخرون، ٢٠١٦). للاطلاع على المعلومات المتاحة عن العوامل الظرفية والصفات الشخصية التي قادت سوجيهارا إلى تقديم إسهاماته في الأجواء التي سبقت الحرب العالمية الثانية، انظر الأحداث التاريخية التي مرت بها اليابان وأوروبا في ذلك الوقت (كرانلزر، ١٩٧٦؛ وليفين، ١٩٩٧؛ وتوكاير وسوارتز، ١٩٧٩) وكذلك المقابلات التي أجريت مع سوجيهارا (كريج، ١٩٨٥؛ وواتانابي، ١٩٩٤).

إن وصف كوين (١٩٧٢) لواقعة معسكرات الاعتقال مذكور في حوار مع حارس نازي سابق، والذي، للمصادفة الغريبة، كان زميل كوين في السكن وقت سرده للقصة. إن مواطني قرية لو شامبون - سور - لينون الفرنسية، تحت قيادة أندريه تروكميه وزوجته ماجدة تروكميه، قد أنقذوا حياة ٣,٥٠٠ شخص تقريبًا. ومن الصعب الإجابة عن السؤال الذي يتعلق بالسبب وراء المرة الأولى التي قرر فيها

أن يساعد أحد هؤلاء الأفراد - وهي امرأة من الأقليات وجدها ترتجف من البرد الشديد خارج منزله في شهر ديسمبر من عام ١٩٤٠ . لكن حين اعتُقل قرب نهاية الحرب، وطلب منه مسئولو حكومة فيشي الفرنسية أسماء الأقليات الذين ساعدهم هو ومواطنو البلدة، كان رده المباشر (القادم من القلب والمعبر عن النظرة الأكثر شمولية) هو الرد الذي كان يمكن أن يرد به تشيوني سوجيهارا، حيث قال: "نحن لا نفرق بين الطوائف، ولا نرى فيهم سوى بشر مثلنا"، (تروكميه، ٢٠٠٧، ١٩٧١). وفيما يتعلق بمسألة إذا ما كان أقارب أو جيران تروكميه هم الأكثر ترجيحًا في الموافقة على طلباته، تشير أدلة من مصادر أخرى إلى الخيار الأول: فحقيقة وجود قرابة بين الأشخاص ستجعلهم أكثر ترجيحًا في القيام بذلك؛ فعلى سبيل المثال، في أثناء الإبادة الجماعية في رواندا في منتصف تسعينيات القرن العشرين، كانت الهجمات التي شنتها قبيلة الهوتو على قبيلة التوتسي تضم الجيران؛ حيث شن المحرضون تلك الهجمات على أساس الانتماء القبلي، وكان تأسيس مجموعة الرئيس الرواندي المعروفة بسلطة الهوتو بمثابة نداء للاحتشاد، وتبرير يسوّغ مثل تلك المذبحة.

٩٢. إن الكشف المتعلق بسرعة تأثر الأشخاص بالتوجهات المحلية عرف بـ "تأثير السيطرة المحلية" (زيل وأليك، ٢٠١٠) والذي قام بترجمته إلى لغة سياسة الانتخاب، فإنه يعني امتثال المواطنين لطلبات الحث على التصويت من الأعضاء لمجموعاتهم (ميدلتون وجرين، ٢٠٠٨؛ وروجرز، وفوكس، وجيربر، ٢٠٢؛ وسينكلير، ومكونيل وميكلسون، ٢٠١٣). على نحو لافت للنظر، إن مرور متطوعي المكاتب الميدانية على الناخبين واحدًا واحدًا لإقناعهم بالتصويت كان له أثر كبير على درجة إقبالهم، وتفوقت جهودهم على جهود وسائل الإعلام (إينوس وفاولر، تحت الطبع). وفقًا لذلك، خلال حملاتهم الانتخابية الرئاسية الناجحة، وضع مسئولو إدارة أوباما عبارات مقنعة تولي أهمية لدور المتطوعين المحلي (إينوس وهيرش، ٢٠١٥). للاطلاع على ملاحظات حول كيفية استخدام الخبراء الإستراتيجيين في حملة الرئيس أوباما لأفكار أخرى تستند إلى علم السلوك طوال مدة الحملة الانتخابية، انظر إيسنبرج (٢٠١٢).

٩٣. إن مصادر الأدلة الخاصة بالاستعداد للإجابة عن دراسة الاستطلاع، ومعارضة الحرب في وسط آسيا، ونزعة المرء لترك وحدته العسكرية هي إدواردز، وديلمان وسميث (٢٠١٤)، وكرينر وتشين (٢٠١٢، وكوستا وكان (٢٠٠٨)، بالتعاقب. وطبقًا لـ ليفين (١٩٩٧)، أنقذت تأشيرات السفر التي منحها سوجيهارا حياة ما يصل

إلى عشرة آلاف شخص من الأقليات، الذين وجد أغلبهم مأوى لهم في الأراضي اليابانية. وهناك العديد من المؤرخين الذين وصفوا الأحداث المصاحبة للقرار الياباني بتوفير مأوى (على سبيل المثال، كرانزلر، ١٩٧٦، وروس، ١٩٩٤)، لكن القصة الأكثر تفصيلاً يقدمها "مارفن توكاير"، كبير رجال الدين في طوكيو (توكاير وسوارز، ١٩٧٩). وما ذكرته هو مجرد نسخة أكثر أكاديمية من القصة التي ظهرت في كتاب شارك فيه هؤلاء المؤلفون (كينريك، ونويبرج وسيالديني، ٢٠١٥).

ربما لاحظ القراء المنتبهون أنني عند وصف السياسات الدموية للنازية، أشير إلى مرتكبيها باسم النازيين، وليس الألمان؛ لأن لديَّ وجهة نظر بأنه ليس من الصحيح أو المنصف أن أربط النظام النازي في ألمانيا بثقافة أو مواطني هذا البلد، كما يحدث أحيانًا. ففي نهاية المطاف، نحن لا نربط ثقافة ومواطني كمبوديا أو روسيا أو الصين أو مملكة إيبيريا أو الولايات المتحدة الأمريكية بالسياسات الوحشية لحزب الخمير الحمر تحت قيادة بول بوت، أو ستالين بعد الحرب العالمية الثانية، أو عصابة الأربعة في أثناء الثورة الثقافية، أو الغازين بعد كريستوفر كولومبوس، أو أصحاب فكرة المصير الاستعماري الحتمي لدولة الولايات المتحدة الحديثة نسبيًّا (القائمة يمكن أن تطول). فلا يمكن تصنيف الناس بإنصاف استنادًا إلى أنظمة الحكم، والتي تنشأ غالبًا من المواقف المؤقتة والظرفية. وبالتالي، لا أخلط بين الاثنين خلال حديثي عن فترة سطوة النازيين في ألمانيا.

الفصل الثاني عشر. الاتحاد ٢: العمل معًا

٩٤. للاطلاع على استعراض لبيانات متنوعة تستند إلى علم السلوك التي تؤكد دور الاستجابة المتزامنة مع مشاعر الاندماج، انظر ويتلي وآخرين (٢٠١٢)؛ وما يؤكد هذه النتيجة هو أن من لاحظ تزامن الآخرين في بعض الحركات يستخدم هذه المعلومة لاستنتاج الحد الذي من خلاله يكون هؤلاء الأفراد، في الواقع، عبارة عن وحدة اجتماعية (لاكينز، ٢٠١٠). إن قضية وجود آليات مجتمعية مصممة لتقوية التضامن الاجتماعي مذكورة في كيسيبر (٢٠١٢) وبايز وآخرين (٢٠١٥). وقد أجرى كل من آبل وستاسر (٢٠٠٨) البحث الخاص بتأثيرات ربط الخيارات على التشابه بين الأشخاص، بينما أجرى بالادينو وآخرون (٢٠١٠) تجربة تأثير

التجارب الحسية المتزامنة على التشابه والخلط بين هويتي الفرد والجماعة. واتساقًا مع فكرة أن مسئولي التأثير الطموحين قد يكونون قادرين على الاستفادة بشدة من تأثير التزامن على الاندماج، اقرأ عبارة للمؤرخ العالمي المعروف ويليام إتش. ماكنيل (١٩٩٥، ص١٥٢) التي لخصت الموضوع بحرفية:"إن حركتنا معًا ضمن إيقاع موحد في أثناء الحديث هو أضمن وأسرع وأكثر طريقة فعالة توصل إليها جنسنا البشري لإنشاء وحدات اجتماعية (ذات معنى وهدف) والحفاظ عليها ".

٩٥. إن الدراسات الخاصة بالتأثيرات المتجانسة للتناسق الحركي لكل من النقر بالإصبع، والابتسام، وحركة الجسد قد أجراها هوفي ورايزن (٢٠٠٩)، وكابيلا (١٩٩٧) وبيرنيري (١٩٨٨)، بالتعاقب. وأجرى إنزليكت، وجوتسيل وليجالت (٢٠١٢) تجربة ارتشاف المياه، وقاموا بإضافة إجراء ثالث للدراسة، حيث طلبوا من الخاضعين لها تقليد حركات ارتشاف المياه لمجموعة الممثلين (البيض). وذلك الإجراء ولد الحكم المسبق المعتاد للبيض على السود بدرجة مبالغ فيها.

على نحو مثير، يتمتع أحد أنماط النشاط المتزامن بمزية أخرى: فعند توجيه الانتباه إلى المعلومة، يقوم الفرد بذلك بقوة بالغة (بعبارة أخرى، يخصص لها موارد إدراكية هائلة) إن وجد أن هناك آخرين يشاركونه الانتباه نفسه في الوقت نفسه. غير أنه سيحدث هذا فقط إذا كانت علاقته بالآخرين قائمة على "التوحد معهم". يبدو أن الاشتراك في توجيه الانتباه نحو شيء مع شخص آخر مقرب هو إشارة إلى أن ذلك الشيء يستحق التركيز الشديد (شتاينبرج، ٢٠١٥).

٩٦. إن تصريحي بأن المعيار الذهبي للتأثير الاجتماعي هو "السلوكيات الداعمة" لا أقصد به إغفال أهمية تغيير مشاعر الآخرين (أو معتقداتهم أو مفاهيمهم أو توجهاتهم) خلال عملية التأثير. وفي الوقت نفسه، يبدو لي أن هناك جهودًا لإحداث تغيير في تلك العوامل، لكنها تُبذل دائمًا لخدمة إحداث تغيير في السلوكيات الداعمة. أجرى فالديسولو وديستينو (٢٠١١) دراسة النقر، بينما أجرى ويلترموث وهيث (٢٠٠٩) الدراسة التي طلبا فيها من المشاركين أن يسيروا معًا. إن السير في تناغم يعد ممارسة شائقة لا تزال تستخدم في التدريب العسكري رغم أن قيمتها كتكتيك في أرض المعركة تلاشت منذ زمن بعيد. في تجربتين، قدم ويلترموث سببًا مقنعًا لذلك. فبعد سيرهم معًا، ازداد استعداد الأشخاص للموافقة على طلبات زملائهم الذين ساروا معهم بإيذاء أعضاء من مجموعة أخرى؛ ولم يحدث ذلك حينما كان مقدم الطلب شخصية سلطوية

فحسب (ويلترموث، ٢٠١٢ أ)، وإنما حين كان مجرد زميل أيضًا (ويلترموث، ٢٠١٢ ب).

٩٧. بما أن الأدلة على الفكرة تتزايد، صار هناك مزيد من التقبل لمفهوم الموسيقى كآلية موحدة اجتماعيًّا ينتج عنها اتحاد بين أعضاء المجموعة عبر دمج الفرد بالجماعة (بال، ٢٠١٠؛ وبانان، ٢٠١٢؛ ودونبار، ٢٠١٢؛ وهورون، ٢٠٠١؛ ولويرش وأربوكل، ٢٠١٣؛ ومولنار - زاكاس وأوفري، ٢٠٠٥؛ وتار، ولوناي ودونبار، ٢٠١٤). الباحثون ليسوا وحدهم في ملاحظة الوظيفة الموحدة للموسيقى، إلى حد كوميدي أحيانًا: www.yuotube.com/watch?v=rtEQz7NYSLg. أجرى كيرشنر وتوماسيلو (٢٠١٠) الدراسة الخاصة بتقديم الأطفال ذوي الأعوام الأربعة للمساعدة "، وتوصل سيريلي وآخرون (٢٠١٣) إلى نتائج مشابهة لدى أطفال أصغر سنًّا، وهم رضع يبلغون من العمر أربعة عشر شهرًا.

٩٨. يعد كتاب كانيمان *Thinking, Fast and Slow* (٢٠١١) المصدر الأكثر توضيحًا للنظام الأول والثاني للتفكير. وهناك أدلة على صحة الفرق بين النظامين موجودة في هذا الكتاب، وهي موجودة كذلك ولكن بشكل أقل توضيحًا في الكتاب الذي شارك إبشتاين في تأليفه مع آخرين (١٩٩٢، ١٩٩٩). يمكن الاطلاع على ما يثبت أهمية وجود رابط جيد بين التوجهات العاطفية في مقابل العقلانية وبين تقديم حجة مقنعة في كلاركسون، وتورمالا وروكر (٢٠١١)، ودروليت وأكر، ٢٠٠٢)، وماير وتورمالا (٢٠١٠)، وسيناكور، وهيث وكول (٢٠٠٥).

٩٩. يقدم بونيفيل - روسي وآخرون استعراضات وبيانات توضح أن اهتمام الفتيات بالموسيقى أهم من الملابس، والأفلام، والكتب، والمجلات، وألعاب الحاسب الآلي، والتليفزيون، والألعاب الرياضية - لكنها ليست أهم من الرومانسية. هناك دليل علمي قوي على أن الموسيقى والإيقاع يعملان بمعزل عن العمليات العقلانية (على سبيل المثال، دي لا روسا وآخرون، ٢٠١٢؛ وجولد وآخرون، ٢٠١٣). غير أنه قد يكون من المفيد أن ندرس ما قاله الموسيقيون أنفسهم عن هذا الموضوع. خذ، على سبيل المثال، تعليق إلفيس كوستيلو فيما يتعلق بصعوبة وصف الموسيقى في الكتابة بالشكل الملائم: "الكتابة عن الموسيقى تشبه التعبير بالحركة عن المعمار". أو، تأكيدًا على عدم التناغم بين الإدراك والعاطفة في الرومانسية، خذ البيت الشعري من أغنية بيل ويذرز Ain't No Sunshine، التي صدرت في عام ١٩٧١ عن رجل يتألم بسبب امرأته الأصغر سنًّا والتي تركت المنزل مجددًا: "أعلم، أعلم، أعلم، (يكررها ٢٣ مرة) / أنني عليَّ أن أترك تلك المرأة الصغيرة

وشأنها/ لكن الشمس لا تشرق حينما ترحل وتتركني". يعبر ويذرز عن نفسه في أجمل أشكال الشعر التي سمعتها في رأيي في كلمات أغنيته الشهيرة: وهو أنك حين تعاني آلام الحب الرومانسي، ما قد يلاحظه المرء ويعيه يكررها (لست وعشرين مرة!) لا يغير العاطفة التي يشعر بها. أما مصدر تعليق كوستيلو فهو مقالة مهمة كتبتها إليزابيث هيلموث مارجوليس (٢٠١٠)، حيث أضافت دليلها الخاص بها عبر توضيحها أن منح الجمهور معلومات مسبقة عن بناء المقطوعات الموسيقية المعروضة (كانت مقاطع من الرباعيات الوترية لـ بيتهوفن) قلل من استمتاعهم بسماعها.

كما كشفت دراسة أجريت حول محتوى الأغنيات الشهيرة خلال الأعوام الأربعين الأخيرة أن ٨٠٪ من تلك الأغنيات كانت رومانسية و/أو إيحائية (مادانيكا و بارثولوميو، ٢٠١٤). أما تجربة مثال الجيتار الفرنسي (جيوجوين، ومينيري وفيشر - لوكو، ٢٠١٤) فقد سجلت نسب النجاح التالية في الحصول على أرقام الهواتف: بلغت النسبة ٣١٪ في تجربة حمل الجيتار؛ وفي تجربة حمل الحقيبة، بلغت النسبة ٩٪، أما بالنسبة إلى من لم يحمل شيئًا في يده، فبلغت النسبة ١٤٪. يمكن الاطلاع على شرح أرمسترونج حول تأثيرات الموسيقى على نجاح الإعلان في صفحتي ٢٧١-٢٧٢ من كتابه الذي صدر عام ٢٠١٠.

١٠٠. يمكن الرجوع إلى مقالة "ماندي لين كاترون" في جريدة *ذا نيويورك تايمز* على الرابط www.nytimes.com/2015/01/11/fashion/modern-love-to-fall-in-love-with-anyone-do-this.html، مع رابط يحتوي على ٣٦ سؤالًا. أما الحوار الذي أجري مع إلين آرون فهو موجود على www.huffingtonpost.com/elaine-phd/36-questions-for-intimacy-b-6472282.html. كتب آرون وآخرون (١٩٩٧) المقالة العلمية التي شكلت أساس مقالة كاترون. أما الأدلة على الأهمية الوظيفية لسمتي تبادل المنفعة وتبادل الأدوار التي تتمتع بهما تلك الأسئلة الستة والثلاثين فهي مقدمة من سبريتشر وآخرين (٢٠١٣). وقد تم استخدام ذلك الإجراء بشكل معدل قليلًا للحد من الأحكام المسبقة بين الفئات العرقية، حتى بين الأفراد الذين لديهم توجهات أولية شديدة التحيز (بيدج - جولد، وميندوزا - دينتون وتروب، ٢٠٠٨).

١٠١. إن عبارة ألدو ليوبولد المذكورة في كتابه *Sand Country Almanac*، والذي نشر لأول مرة في عام ١٩٤٩ وأصبح كتابًا تمهيديًا يجب قراءته لمجموعات الحياة البرية منذ ذلك الحين، هي المصدر الذي استخدمته لمعالجة تأملاته عن شجرة

البتولا وشجرة الصنوبر (انظر الصفحات من ٦٨-٧٠ من نسخة الكتاب الورقي الذي نشر في عام ١٩٨٩). أما إيمانه القوي بأن الأسلوب الأمثل لإدارة الحياة البرية يكون من خلال التركيز على علم البيئة بدلاً من التركيز على البشر، فموضح في حججه ضد السياسات الحكومية الخاصة بمراقبة الحيوانات المفترسة في بيئتها الطبيعية. وهناك أدلة مدهشة تدعم موقفه في مسألة الذئاب المفترسة. كما أن هناك توضيحًا مرئيًّا لهذه الأدلة على المقطع /www.distractify.com wolves-change-rivers-1197626599.html؛ الذي ستسعد بمشاهدته.

١٠٢. أجرى بحث تأثير أيكيا كل من نورتون، وموشون وأريلي (٢٠١٢). وأجرى (فيفر وسيالديني، ١٩٩٨) الدراسة الخاصة بتقييمات زملاء المرء في العمل والمنتجات التي اشترك في ابتكارها بعض الأشخاص بالتعاون مع جيفري فيفر- صاحب أحد أروع العقول الأكاديمية التي قابلتها، خاصة بقدرته المذهلة على التفكير على مستويات متعددة لتحليل المشكلة. رغم افتراضي أنه أمر ممكن، فإنني واثق بأن انطباعي الإيجابي عن البروفيسور فيفر ليس دليلًا واقعيًّا على صحة نتائج التجارب التي أجريناها (وهي ارتفاع تقييم العاملين لزملائهم المبتكرين في المشروع)، حيث إن سجل إنجازاته قبل تعاوننا وبعده يبرر تقديري لتفكيره على أسس غير متحيزة بالمرة.

وضح وارنيكين وآخرون (٢٠١١) تأثير التعاون على التشارك بين الأطفال ذوي الأعوام الثلاثة. أما النتائج الإيجابية للتعلم التعاوني فقد لخصها بالوك وجرين (٢٠٠٩)، وكذلك روزيث، وجونسون وجونسون (٢٠٠٨)؛ ويمكن للمعلمين الذين يبحثون عن معلومات حول كيفية تنفيذ أسلوب " المجموعات التكاملية داخل الفصل الدراسي"، الذي صممه إليوت أرونسون وزملاؤه)، أن يجدوها على موقع www.jigsaw.org. للاطلاع على دراسة الاستطلاع الخاصة بتأثير أنواع تعليقات المستهلكين المختلفة على إشراك المستهلكين، انظر ليو وجال (٢٠١١)، اللذين، على نحو مفيد، وجدا أن دفع مبالغ كبيرة للمستهلكين على نحو غير متوقع مقابل أخذ نصيحتهم استبعد أي تفضيل زائد تجاه العلامة التجارية. ورغم أنهما لم يبحثا في سبب حدوث ذلك، فإنهما خمنا أن الحصول على المال غير المتوقع وجه انتباه المشاركين بعيداً عن المنطق الشائع لإسداء النصيحة نحو منطق أكثر ذاتية وهو في هذه الحالة، النتيجة المادية المرتبطة بعائد مالي واضح. للاطلاع على بعض الأمثلة حول كيفية استخدام الماركات المختلفة لفكرة التشارك في الابتكار في مضاعفة إشراك العملاء، انظر -www.visioncritical.com/5-ex

amples-how-brands-are-using-co-creation، وكذلك هذين الرابطين: www.visioncritical.com/cocreation-101 و Www.greenbookblog. org/2013/10/01/co-creation-3-0.

١٠٣. رغم السخرية المبطنة في هذا السطر الأخير، فإن تجنب استخدام الحلول بالغة البساطة في حل المشكلات الكبيرة والمعقدة هو موضوع لا مجال فيه للضحك. هناك ملاحظة أدلى بها ستيف جونز عالم الأحياء الحائز على العديد من الجوائز حول العلماء ... دعونا نقل ... الأكبر سنًّا. لقد أشار إلى أنهم، خلال هذا العمر تقريبًا، عادة ما تنمو لديهم الرغبة في "الحديث المفرط عن القضايا الكبرى"، وأنهم يتصرفون كما لو أن معرفتهم التي اكتسبوها في مجال تخصصهم تسمح لهم بالتحدث بثقة عن موضوعات كلية بعيدة كل البعد عن نطاق تلك المعرفة. بالنسبة لي، أرى أن تحذير جونز التحذيري له صلة بموقفي في نهاية الفصل - وذلك أولًا لأنني انضممت إلى تلك الفئة العمرية التي يصفها، وثانيًا، وبشكل أوسع نطاقًا؛ لأنه عليَّ أن أستخلص استنتاجات تتعلق بالدبلوماسية الدولية، والصراع الديني/العرقي والعدائية العنصرية في الوقت نفسه الذي لا يوجد فيه بحوزتي أية معلومات حول تلك المجالات؛ ولذا ببساطة أرى أنني أتخبط في الظلام.

الفصل الثالث عشر. العرف الأخلاقي: ما يجب مراعاته قبل الإقناع المسبق

١٠٤. إن مصدر البيانات التي تظهر حجم الخسارة المالية الهائل الناجم عن سوء السمعة هو بومي (٢٠١٥)، وكاربوف، ولي ومارتن (٢٠٠٨)، وكاربوف، ولوت، وويرلي (٢٠٠٥)، ولويس (٢٢٠٣)، وترودل وكوتي (٢٠٠٩). أما الدراسات التي أجراها روثبارت وبارك (١٩٨٦)، وهيربج وآخرون (١٩٩٤)، ونجويين وليبلانك (٢٠٠١) فقد أظهرت صعوبة استعادة الثقة بعد عدم الأمانة. لخص إدسون سبنسر رئيس مجلس إدارة شركة هانيويل السابق أدلة كثيرة من تلك الدراسات العلمية في تحذيره لمجتمع رجال الأعمال الذي جاء فيه: رجل الأعمال الذي يفصل بين ما هو صائب وما هو ملائم بخيط رفيع عليه أن يتذكر أن الأمر يستغرق سنوات لبناء سمعة تجارية جيدة، وخطوة واحدة خطأ يمكن أن تشوه تلك السمعة بين عشية وضحاها. أجرت شركة الاستشارات إرنست آند ينج (٢٠١٣، ٢٠١٤) دراسات

عالمية توثق معرفة الكثير من كبار قادة الشركات للثمن الباهظ للتصرفات غير الأخلاقية المضرة بالسمعة واستعدادهم رغم ذلك لاتباع تلك التصرفات أو السماح بها حين يجدونها تزيد من العائدات المالية للشركة. يمكن الاطلاع على الأدلة التي تثبت أن عدد المخالفات يظل كبيرًا على نحو يدعو للقلق في دراسة استطلاع أجرتها جمعية الامتثال والأخلاقيات في الشركات بعنوان *National Business Ethics Survey* عام (٢٠١٢)، ودراستين أخريين أجرتهما شركة إرنست آند ينج حول الفساد العالمي بعنوان *Global Fraud Survey* في عامي (٢٠١٣، ٢٠١٤)، ودراسة أخرى أجراها قطاع الخدمات المالية بشركة لاباتون سوكارو في (٢٠١٣، ٢٠١٥)؛ وبإلقاء نظرة على صفحات الأعمال في جريدتك المحلية في أي يوم، ستحصل على بيانات مؤكدة ومحدثة باستمرار.

أما الحجة التي ترى أن هناك سمات معينة في نظامنا الاقتصادي ستدفع الكثير من المتعاملين إلى التصرف بعدم أمانة فهي موصوفة بدقة أكبر بكثير من الوصف الذي وضعته، وذلك في كتاب ذي حجة قوية وجدير بالقراءة وهو *Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception*، من تأليف كل من جورج أكيرلوف وروبرت شيلر (٢٠١٥) الحاصلين على جائزة نوبل. يمكنك معرفة المزيد عن المنحة الدراسية التي ظهر من خلالها أن احتمالية انكشاف أمر الفرد هي رادع أساسي للسلوك الخطأ وذلك بالاطلاع على بيكر (١٩٦٨)، وهيجنز وآخرين (٢٠٠٥)، وكاجان (١٩٨٩)، ولاب (٢٠١٣)، وناجين وبوجارسكي (٢٠٠١) وباتيرنوستر (٢٠١٠).

١٠٥. أجرى جوه، وفيفر وزينيوس (٢٠١٦) الدراسة الخاصة بتكاليف الرعاية الصحية المرتبطة بضغوط العمل، كما توصلوا إلى أن الآثار الضارة لضغوط العمل على الأعراض الصحية تشبه أعراض التدخين السلبي للتبغ. ونتيجة لذلك، افترضوا أنه مثلما تتخذ شركات كثيرة بعض الخطوات للحد من تعرض الموظفين للتدخين السلبي، فإنه ينبغي عليها أيضًا اتخاذ خطوات للحد من تعرض الموظفين لممارسات الإدارة المولدة لضغوط العمل الهائلة. للاطلاع على تلخيص لذلك الرأي، زر http://fortune.com/2015/04/13/is-your-employer-killing-you. أجرى بيشوف وآخرون (١٩٩٩) دراسة تأثير الضغط المعنوي على الإجهاد والإنهاك الذي يشعر به موظفو الخدمات المالية المتواصلون مع العملاء. ومن الجدير بالذكر أن أنواع الأنشطة التي قادت غالبًا إلى الشعور بالضغط المعنوي كانت هي ما أدى بالموظفين إلى القيام بتصرفات غير أمينة مع العملاء لكي ينهوا

واجباتهم الوظيفية. أما بحثنا المتعلق بالأضــرار الثلاثية لعدم الأمانة المؤسسية فستجده في سيالديني وآخرين، ولي وسامبر (قيد التحضير).

١٠٦. للاطلاع على التقديرات الخاصة بأنواع التكاليف المتعلقة بمعدل دوران العمل وحجمها انظر بوريسينكو (٢٠١٥)، وبوشي وجلين (٢٠١٢) وهارتر وآخرين (٢٠١٠). توضح التحليلات التي قام بها أمبروسي وآخرون (٢٠٠٨)، وبوركس وكروبكا (٢٠١٢)، ودي تيين وآخـرون (٢٠١٢)، وهيرمان وآخـرون (٢٠٠٧) وأولريش وآخـرون (٢٠٠٧) أن عـدم التناغم بين القيم الأخلاقية للمؤسسة وموظفيها يزيد من عدم الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين ونيتهم للاستقالة.

١٠٧. للاطلاع على تقارير التكاليف الباهظة لمخالفات الموظفين انظر تقرير جمعية المدققين المعتمدين للكشف عن حالات الغش المعنون *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse* لعام (٢٠١٤)، وديلي (٢٠١٥)، ودراسة الاستطلاع التي أجرتها شركة برايس ووتر هاوس كوبرز بعنوان *Global Economic Crime Survey* لعام (٢٠١٤). تم توضيح العلاقة الوثيقة بين نهج القيادة غير الأخلاقي وبين ظهور سلوكيات مخادعة في جينو، ونورتون وأريلي (٢٠١٠) وبيترسون (٢٠٠٢). للاطلاع على مزيد من الأدلة التي تدعم فكرة أن المناخ الأخلاقي أو غير الأخلاقي للمؤسسة يتم تهيئته في المراتب الوظيفية العليا عن طريق الشخصيات السلطوية داخل الإدارة العليا من خلال الدراسة التي أجراها (ماير وآخرون، ٢٠٠٩) على ١٦٠ مؤسسة تعمل في مجالات التكنولوجيا، والتأمين، والبيع بالتجزئة، والخدمات المالية، والخدمات الغذائية، والتصنيع، والخدمات الطبية والحكومية، والتي وجدت أن القيادة الأخلاقية تتدفق من مستوى مؤسسي نحو المستوى الآخر.

كما أن الشخصيات السلطوية في المؤسسات التي سبق أن عرضنا أمثلة عليها في المدارس والعائلات - ممن يمكنهم تعزيز سلوك الأمانة لدى من هم تحت قيادتهم والأصغر سنًّا بالفعل (بالفري وبوتيرا، ٢٠١٣) - قد يرغبون أيضًا في الأخذ بنصائح البحث التي تشير إلى أن القيم الأخلاقية تحقق رضا أكبر عن الحياة (جيمس، ٢٠١١)، وأن سلوك الأمانة يحقق صحة جسدية ونفسية أفضل (كيلي ووانج، ٢٠١٢). قامت الباحثتان أنيتا كيلي ولي جوان وانج باختتام العرض التقديمي لنتائجهما بتوصية تأمُلان فيها ترسيخ ثقافة الأمانة لدى العائلات:

لم تقتصر تجربة الأسابيع العشرة على إظهار أن بإمكان المشاركين تقليل أكاذيبهم بعزم وبدرجة كبيرة فحسب، بل ارتبط هذا التقليل بتحسن صحتهم

بدرجة كبيرة كذلك. وربما في يوم ما سيقول الآباء لأطفالهم لكي يحظوا بصحة جيدة:

- تناولوا الفواكه والخضراوات،
- ومارسوا التدريبات،
- وقللوا أكاذيبكم قدر الإمكان.

الفصل الرابع عشر. ما بعد الإقناع: التأثيرات اللاحقة

١٠٨. أجرى مارتن، وباسي، ودونبار - ريس (٢٠١٢) الدراسة الخاصة بتفويت المواعيد الطبية في بريطانيا، بينما أجرى كارتر، وفيرجسون، وهاسين (٢٠١١) الدراسة الخاصة بتأثير ظهور العلم الأمريكي على التصويت في الانتخابات الرئاسية التي أجريت في عام ٢٠٠٨، وأجرى كالمو وجروس (تحت الطبع) دراسات كثيرة على الانتخابات الرئاسية التي أجريت في عام ٢٠١٤، غير أن كلتا المجموعتين من المؤلفين حذرتا من الاستنتاج العام أن التعرض للعلم الوطني يجعل المواطنين تلقائيًّا أكثر ميلًا تجاه النهج المحافظ سياسيًّا؛ ففي بلدان أخرى لا يرتبط فيها العلم بمواقف الأحزاب المحافظة، لا يولد التعرض للعلَم فيها أي ميل تجاه أحزاب اليمين المحافظ (هاسين وآخرون، ٢٠٠٧). بدون شك، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، أي تغير في درجة ارتباط العلم بالحزب الجمهوري قد يؤثر في جعل من يشاهدون ذلك العلم أكثر ميلًا نحو توجه ذلك الحزب.

أجرى كل من بوشيبتسوفا ونوفمسكي (٢٠١٠) البحث الذي يظهر أن الحالة المزاجية السعيدة لها تأثير مستمر على التقييمات الفنية، وذلك حين وضع المقيمون تقييماتهم التي لم يقدموها من قبل عبر تسجيلها بنشاط.

١٠٩. للاطلاع على تأثير الالتزامات النشطة، والمجهدة/المكلفة والتطوعية على مفهوم الذات، والتغير المستمر الناتج عن ذلك انظر الاستعراض البحثي القديم الذي قمت به (سيالديني، ٢٠٠٩، الفصل الثالث)، بالإضافة إلى بحث أخير يظهر أن تلك الالتزامات تكون أكثر فاعلية حين تتضمن الهوية الذاتية (تشوجاني وآخرون، تحت الطبع؛ ونيزي وآخرون، ٢٠١٢؛ وكيتل وهاوبل، ٢٠١١؛ وشاروت، ٢٠١٠؛ وشريفت وباركر، ٢٠١٤)، وأنها علاوة على ذلك، يمكنها توجيه استجابة الفرد لاحقًا ولسنوات قادمة (شاروت وآخرون، ٢٠١٢). في ذلك الاستعراض

القديم، أضفت عنصرًا رابعًا، وهو العلانية، إلى قائمة السمات التي يمكن أن تولد تأثيرات مستمرة. هناك دليل دامغ على أن الالتزامات الأولية المعلنة (بمقارنتها بالالتزامات الشخصية) بالقضية يمكن أن تمتد على نطاق واسع إلى المستقبل لتوليد سلوك مماثل (دالاندي ونابر، ٢٠٠٧). غير أن الأدلة الأحدث تشير إلى أن هذه هي الحالة في العموم حين يشعر الأفراد بالفعل بصلة شخصية قوية بالقضية. وإن كانت تلك الصلة الشخصية غائبة، فحينها يصبح الالتزام الشخصي هو الوسيلة المثلى لتوليد تغيير مستمر (كريستوفرسون وآخرون، ٢٠١٤).

١١٠. إنني أدرك أن ما أوصيت به في هذا الجزء له جانب ساخر. لقد أكدت أننا، في حملتنا لإحداث تغيير مستمر، علينا إدخال آليات التفكير الغائب في أساليب التفكير الحاضر. ورغم أن تلك المفارقة لم تغب عن بالي، فإنها لم تمنعني من تقديم تلك التوصية، ذلك بما أنها تتفق تمامًا مع بعض الأبحاث المهمة (مارتو، وهولاندز وفليتشر، ٢٠١٢، وورد ونيل، ٢٠٠٧)، وكذلك مع الفكرة الرئيسية في هذا الكتاب وهي: لكي تنجح، عليك ممارسة الإقناع المسبق بشكل منهجي. وينبغي أن تكون الخطط الأولية مستحقة للوقت والجهد اللذين تحتاج إليهما في تنفيذها، شريطة أن يتم وضعها وأنت على وعي تام بكيفية عمل نظام الاستجابة التلقائية. إذا بدا أنني أدعي وأقول: "يمكننا أن نفعل ذلك، يمكننا أن نفعل ذلك، يمكننا أن نفعل ذلك، يمكننا أن نفعل ذلك - شريطة اتباعنا للنظام الذي وضعته"، فإنني أكون حينها مذنبًا. لكنني أدافع عن أفكاري وأقول إنني على استعداد لأن أؤكد عدم استخدامي للتسويق الهرمي في هذا الكتاب.

١١١. إن نتائج الدراسة التي أجراها جرانت وهوفمان (٢٠١١)، والتي تظهر أن نسبة غسل الأطباء أيديهم ترتفع في وجود اللافتة التي تذكرهم بأن مرضاهم عرضة للإصابة بالعدوى يمكن أن تفسر بشكل مختلف عما فسرته. يمكن أن نجادل ونقول إن مثل تلك الزيادة لم تكشف عن قلق الأطباء المتزايد تجاه المرضى، لكنها كشفت عن قلقهم على أنفسهم من أن المرضى قد يرفعون دعوى قضائية ضدهم لإصابتهم بالعدوى بسبب عدم اهتمام الأطباء بغسل أيديهم في أثناء إجراء الفحص. ورغم منطقية ذلك، فإن هذا التفسير لا يبدو محتملًا؛ لأنه أولًا، لم يذكر من قبل أنه قد رفعت دعاوى قضائية ضد الأطباء لهذا السبب، ثانيًا، كشف كل من جرانت وهوفمان (٢٠١١) عن دراسة تابعة للدراسة السابقة أن الممرضات

أظهرن الدرجة نفسها المرتفعة في غسل اليدين مثلهن مثل الأطباء نتيجة للافتة نفسها التي تحذرهن من آثار عدم الاهتمام بنظافة اليدين على المرضى، رغم أنه نادرًا ما ترفع ضدهن دعاوى قضائية بسبب أي نوع من الأخطاء الطبية، وأنه لم يحدث ورفعت أية دعاوى قضائية ضد إحداهن في حالة عدم اهتمامها بغسل يديها، (الشكر واجب لـ جاري فاديل على هذه المعلومات القانونية)؛ لذا يبدو أن الأثر الإيجابي لذلك الالتزام ظهر على الأطباء والممرضات الذين أظهروا التزامًا جادًّا بصحة مرضاهم بعد دخول المبنى الطبي على حد سواء، حتى بعد سنوات لاحقة، ولكن هذه المرة بدءًا من دخولهم غرفة الفحص.

١١٢. ذكر ساه ولووينتشاين (٢٠١٠) دراسة جامعة كارنيجي ميلون التي أجريت حول تلقي الهدايا، وذلك في مقالة تعرض كذلك استشهادات عديدة من البحث الذي يوثق سيطرة ذلك الفعل على الأطباء، وتأثيره المعقد على قراراتهم الطبية اللاحقة التي قد تنحاز لمقدمي الهدايا في مجال الرعاية الصحية؛ للاطلاع على تقرير أحدث انظر http://n.pr/1MmIZGk. وراجع، أيضًا، مقالة أقدم بقلم كل من دانا ولووينشتاين (٢٠٠٣)، والتي تقدم استشهادات إضافية وتضع تلك التأثيرات ضمن إطار أكبر عبر تضمينها داخل تأثيرات تضارب المصالح الانحيازية على أنماط أخرى من التقدير والسلوكيات البشرية. تشير أحدث الأدلة إلى أن الهدية المتمثلة في وجبة واحدة تؤثر على معدلات تقييم الأطباء للأدوية التي تنتجها شركة الأدوية التي تدفع ثمن تلك الوجبة؛ وعلى نحو كاشف، تزيد معدلات تقييم الأدوية إذا زادت تكلفة الوجبة على ٢٠ دولارًا (ديجونج وآخرون، ٢٠١٦).

لا ينبغي أن يُفسَّر استنتاجي الأخير على أنه إشارة إلى الميول، والتفضيلات، والقيم الشخصية الثابتة تفشل في التأثير على السلوك البشري باستمرار في البيئات المتعددة وخلال أوقات معينة، حيث إنني لا أتفق مع ذلك على الإطلاق. لكن ما يتفق مع الأدلة الراسخة (على سبيل المثال، بارج، ولومباردي وهيجنز، ١٩٨٨؛ وسيديكيدس وسكوفرونسكي، ١٩٩٠)؛ حيث إنني أوافق على فكرة أن تلك التأثيرات المستمرة المستندة إلى نمط الشخصية تحدث بالطريقة نفسها مثلها مثل التأثيرات اللحظية التي تتغير بحسب الموقف - وهي عمل إشارات الاستجابة التي من السهل للغاية أن تجدها حاضرة في الوعي. الفرق هو أنه، في حالة التأثيرات المستندة إلى نمط الشخصية، ترسخ تلك الإشارات داخل الوعي عبر الالتزام بعناصر مثل العوامل الوراثية أو تاريخ حياة الشخص، والذي يسهل

الوصول الدقيق لتلك الإشارات. أما في حالة التأثيرات المستندة إلى الموقف، فترسخ تلك الإشارات داخل الوعي عبر صور، وتفاعلات وأحداث حديثة: ما يسهل الوصول لتلك الإشارات، ولكن بصورة وقتية.

الفهرس

ا

أبحاث ٣٠، ٣٦،٤٩، ٩١، ١٣٨، ٢٢٦، ٣٤٨، ٣٥٠، ٣٥٤، ٣٥٥، ٣٦٣، ٣٨٩

أبرياء ٦٨

أجندة الإعلام ٥٤

أجهزة التحكم ٣٦٠

أجيال الباحثين ١٢٧

أحكام معاكسة ٦٠

أخذ الاستراحة الملائمة ١٥١

أداء ١١، ١٢، ٢٩، ٣٨، ٤٩، ٧٠، ٨٨، ١٠٥، ١٠٧، ١٣٥، ١٤٠، ١٦٠، ٢١٨، ٢١٩، ٢٢٠، ٢٢١

أداء جيد ١٣٥، ٣٧١، ٣٧٢

أدلة موثقة ٣٦٣

أذهان ٤، ١١، ١٣، ٥٩، ٧٩، ٩٢، ١٧٢

أرباح ٤٢، ٧٠، ٩٨، ٢١٥، ٢٢٣

أرض المعركة ٥٣، ٣٩٥

أرض الواقع ٥٢

أساتذة الجامعة ٣٥٩، ٣٦٠

أسباب اقتصادية ٢٠٣

أسلحة دمار شامل ٥٣

أسلوب ١١، ١٢، ١٤، ٢٠٤

أسلوب جمع المعلومات ٣٤٠

أشجار الصنوبر البيضاء ٢٠٧

أشكال التدخل ٢٣٥

أصوات الهتاف ١٧١

أطباء الأسنان ٢٢٨

أطعمة صحية ١٥٠

أعضاء البرلمان ١٧١

أعضاء هيئة التدريس ٨٣، ٣٦٠

أعمال ٩، ١٨، ١٩، ٤٨، ٥١، ٦٧، ١١١

أغنية ألمانية ١١

أغنية فرنسية ١١، ١٥٨

أفراد الفريق ٢٢٠

أفضل حل ٢٢٤

أفلام وثائقية ٨٣

أماكن العمل ١٢٢، ٢١٧، ٢٢٥

أمر إيجابي ٢٢٦

أمر مؤسف ٨٠

أمر منطقي ٤١

أمور غريبة ٥٧

أنظمة إنذار للحريق ١٢
أنماط السلوك ٥٨، ٨١
أنواع الاتحاد ١٩٩
أنواع السيطرة ٦٠
أوجه الخلل ٣٥٨
أوراق السفر ١٨٩
أوروبا ٤٠، ١٨٨، ١٩٤، ٣٨٢
أوروبا الشرقية ٤٠، ١٨٨
أوقات الحروب ٢١١
أولويات مبدئية ٢٣٣
إتمام الأمور ١١٦
إجابة بسيطة ٤٤
إجازة العمل ١٨
إجراءات مسبقة ٥
إجراء تقييمات دقيقة ١٥٨
إحداث التغيير ٣٦٣
إحداث تغيير ٢٠، ١٧٦، ٢٢٨، ٢٣١، ٣٧٦، ٣٩٥
إحداث تغييرات ٢٤
إحداث فارق ١٩٩
إدراك الأفكار ٣٧٤
إشارات ارتباطية ١١٩
إشارات الحذر ٣٣
إشارات بسيطة ٨٨
إضافة ٤، ١٠، ١١، ٣٢، ٥٨، ٥٩، ٧٢، ٧٣، ٨٤، ٨٥، ٩١، ٩٤، ٩٦
إضعاف حجج المعارض ٣٦١
إطار زمني ٣٤، ٣٤٣
إظهار النية ١٧٥
إعادة التقويم ١٥٠
إعلانات ٤٥، ٩١، ٩٧، ٩٨، ١٤٣، ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ١٥١، ٢٤٥، ٣٥٥، ٣٦١، ٣٦٦، ٣٧٧، ٣٨٦
إعلانات الإنترنت ٤٥
إعلانات المجلات الكورية ٣٦٦
إعلانات المنتجات ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ٣٧٧
إعلان خاطف ٤٥
إفادات شهود العيان ٦٢
إليزابيث ٣٧، ٣٨، ١٧١، ١٧٢، ٣٩٦
إمداد الجنود بالطعام ٥٣
إنجاز المهمة ٣٥٩
إنقاذ المفاوضات ١١٦
ابتسامة ١١٦
ابتكار المنتج ٢٠٨
اتخاذ القرارات ٣، ١٥٠، ١٥٣
اتخاذ قرار ٢٤، ١٩٧
اتفاق ٣٣، ٥٢
اجتماع ١١، ٦٣، ٦٨، ٨٨، ١٢٣، ١٩٤، ١٩٩
اختبارات الفيزياء ١٣٤
اختبار القدرات اللفظية ١٣٠
اختبار تقييم الخريجين ١٣٠، ١٣١
اختلافات واسعة ٢٢١
اختلاف السلوك ١٣٩
ارتباطات خيالية ١٥٠
استراحة فنية ٣٥٨
استعارة ملائمة ١٦٤
استعداد المتلقين ٧١
استهلاك الفرد ٣٦١
اعتراف ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٣٥١
اعتراف الإدانة ٦٨
اكتساب التأثير ١٣٨

اكتشافات قيمة ٨٥
الآثار السلبية للضجيج ٣٤٨
الأبحاث ٤، ١٩، ٣٤، ٣٦، ٤٧، ٤٩، ٥٣، ٥٤، ٦٢، ٨٤، ١١١، ١١٧، ١١٨، ١٣٣، ١٣٨، ١٧٠، ٢٠٢، ٢١٦، ٢٣٨، ٢٣٩، ٣٤١، ٣٤٨، ٣٤٩، ٣٥٠، ٣٥٥، ٣٥٨، ٣٥٩، ٣٦٥، ٣٦٨، ٣٧٥، ٣٧٦، ٣٨٠، ٣٨١، ٣٨٩، ٤٠٣
الأبرياء ٦٢، ٧٠، ١٥١، ١٨٩
الأجواء المخيفة ٧٦
الأحداث الماضية ١٢١
الأداء الإعلاني ١٥١
الأدلة التجريبية ٣٦١، ٣٧١
الأدلة العامة ٣٤٤
الأدلة العلمية ٣٦٨
الأدلة المعارضة ٣٥٣
الأدوات اللغوية ١٠٤
الأرباح المبكرة ١١٨
الأريكة العملاقة ٨٥
الأسس الأكاديمية ٣٦٨
الأطعمة ١١، ٣٦٧
الأطفال ٢٢، ٢٣، ٤٧، ١٥٩، ١٨٧، ٢٠١، ٢٠٩، ٣٥٤، ٣٧١، ٣٧٤، ٣٨٠، ٣٨٥، ٣٩٥، ٣٩٨
الأعمال التجارية ٤٨، ٧٠، ١٤٩
الأفراد الجدد ٢٩، ٣٠، ٣٣، ٣٤١
الأفكار الثانوية ١٣٨
الأفكار العدائية ١٣٨
الأمان ٧٩، ٨٠، ١٨٨
الأمراء ١٧١
الأمور الإيجابية ١٢٩
الأنشطة التحايلية ٢٢٥
الأهداف التقليدية ٥٤
الأهلية الشاملة ١٨١، ٣٨٩
الأوراق المطلوبة ١٨٩
الأوراق المعتمدة ١٨٨
الأوساط العلمية ٣٤٦
الأوضاع البارزة ١٤٩
الأولويات الشخصية ٢٣١
الإجهاد العقلي ١٥١
الإخفاقات ٢٨، ١١٧، ١٣٠، ١٤٣، ٢٢٩
الإدارة الأمريكية ٥١
الإذاعة ٨٣، ٢١٣
الإعلانات ٤٦، ٨٠، ٨٤، ٩١، ٩٧، ٩٨، ١١٥، ١٤٢، ١٤٨، ١٤٩، ١٥١، ٣٥٦، ٣٥٧، ٣٥٩، ٣٦٠، ٣٦١، ٣٦٢
الإفصاح ٢٠٦
الإقناع المسبق ٩، ١٠، ٧، ٩، ١٠، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٣٠، ٣٦، ٣٩، ٧١، ٧٣، ٨٨، ١٢٣، ١٢٨، ١٢٩، ١٣٥، ١٣٧، ١٣٩، ١٤٠، ١٤١، ١٤٣، ١٤٤، ١٤٥، ١٥٣، ١٥٥، ١٥٨، ١٥٩، ١٦٠، ١٦٥، ١٨٥، ٢٠٠، ٢١١، ٢١٣، ٢١٤، ٢١٥، ٢٢٦، ٢٢٨، ٢٣٠، ٢٣٧، ٣٣٨، ٣٧٣، ٣٨٠، ٣٩٩، ٤٠٣
الإنترنت ١، ١٥، ٣٣، ٤٥، ٤٦، ٤٩، ٨٥، ١١٠، ١١٤، ١٣٩، ١٦٧، ١٧٢، ٢١٠، ٢٢٠، ٣٦٦، ٣٦٩، ٣٧٨، ٣٨٤، ٣٨٧، ٣٩٠
الإنجاز ٩٠، ١٠٧، ١٣٠، ١٣٥، ١٣٩، ١٥٧، ١٥٨، ٢٣٣، ٣٦٤
الإنجازات الفنية الكبرى ٣٧٠
الإنصاف ٣٦٤

الإيجابيات ٥٠، ١٢٧، ١٥١
الاحتباس الحراري ٣٥٥
الاختبار ١٣، ٢٨، ٣٢، ٩٣، ١٣٠، ١٣١، ١٣٢، ١٣٣، ١٣٤، ٢٢١، ٣٤٠، ٣٧٢
الاختبارات ١٣١، ١٣٢، ١٣٣، ١٥١، ١٨٢، ٢٢٤، ٢٢٥، ٣٧١
الاختبار المعياري ١٣٠، ١٣٢
الاختيار الأكثر عقلانية ١٥٢
الارتباطات الأولية ١٠٣
الارتباط العاطفي ٢٠٥، ٢٠٦
الازدحام المروري ٤٦، ٨٠
الازدهار المستمر ١٨٤
الاستجوابات ٦٤، ٦٥، ٦٧، ٦٨، ١٥١، ٣٧٩، ٣٨٢
الاستخدام العسكري ١٦٦
الاستعمار النازي ١٩٢
الاستنتاجات البحثية ١٠٦
الاصطدام بالجدار ١٠٩
الاطمئنان الذاتي ١٣٤
الاعتبارات الاقتصادية ٢٢٧
الاعتراف ٣٠، ٣٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٩، ٢١٨، ٢٣٧، ٣٥١، ٣٨٦
الاعترافات الكاذبة ٦١، ٦٢، ٦٦، ٣٥٠، ٣٥١، ٣٧٩
الافتقار إلى الطلاقة ١١٧، ٣٦٧
الاقتراحات المطروحة ١٩٣
الاكتشاف ٨٢، ٩٤، ٣٤٦، ٣٦٠
الانتباه ٩، ٥، ٧، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥١، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٨، ٧١، ٧٢، ٧٥، ٨٢، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٩٠، ٩٢، ٩٤، ٩٩، ١٠٤، ١١٤، ١٢٦، ١٢٧، ١٢٩، ١٣٠، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٩، ١٤٨، ١٥٣، ١٥٩، ١٧٦، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٣١، ٢٣٥، ٢٣٨، ٣٤٠، ٣٤٣، ٣٤٤، ٣٤٥، ٣٤٦، ٣٤٧، ٣٤٨، ٣٥٥، ٣٥٦، ٣٥٧، ٣٦١، ٣٧٠، ٣٧١، ٣٧٣، ٣٨٠، ٣٨٩، ٣٩٥
الانتباه اللحظي ٢٤
الانتحار ٦٦
البحث الجديد ١٣٨
البحث العلمي ١٧٢
البدائل المتاحة ٨٥
البريد الإلكتروني ١٥، ٣٣، ٤٩، ٨٤، ٢٣١، ٣٤٢، ٣٤٣
البورصة ١١٧، ١١٨، ١٤٦
التأثيرات الإيجابية ٣٥٨، ٣٦٩، ٣٨٨
التأثيرات السلبية ٤٧، ٣٦٧
التأثيرات الضارة ٣٧٢
التأثير الأكبر ١٠، ٥٥، ٦٠، ٧٧
التأثير الاجتماعي ٣، ٦٢، ١٢١، ٢٠٢، ٢١٣
التأثير الخفي ٥٥
التأثير الذاتي ١٢٦، ١٢٧
التأثير السلبي المحتمل ٢١١
التأثير الفعال ١١، ٨٢
التأثير الكبير ١٩٣
التأثير المدمر ٣٥٣
التأشيرات ١٨٩، ١٩٠
التبصر ٣٦٤
التجارب ٤، ٦٠، ٦٩، ٨١، ٩٠، ١٠٦، ١٩٦، ٢٢٥، ٣٤٠، ٣٤١، ٣٥٤، ٣٨٤، ٣٨٧، ٣٩٤، ٣٩٨

التجارة الإلكترونية ٤٤
التجربة الشخصية ١٨٢
التحرك بشكل عشوائي ١١٨
التحليل العميق ١٥٣
التحيز المحتمل ١٤٩
التداولات ١٥٣
التدخين ٧٧، ٧٨، ٨٧، ٣٨٥، ٤٠٠
التدريب اليومي ١٧٦
التشارك في العمل ٢٠٧، ٢٠٩
التصنيف النفسي ٢١٧
التصويت ٤٠، ١٤١، ١٧١، ١٧٤، ١٨٧، ٣٤٢، ٣٨٧، ٣٩٣، ٤٠٢
التعاطف ١٩٢
التعزيز ١٧١، ١٩٣
التعقيدات العديدة ٢١٢
التعليم ٤٥، ٤٦، ٨٩، ٣٦٦
التعويضات السنوية ٢٢٢
التغطية ٤٠، ٤١، ٤٧، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ١٨٤، ٣٤٦
التغيير الاختياري للموظفين ٢٢٢
التغيير البسيط ٨٧
التغيير الوظيفي ٢٢٣
التفاعل ١٦، ٢٠٦، ٣٦٦، ٣٧٣
التفاوت في الأجور ٣٥٣
التفكير ٤، ١٨، ٢٧، ٣١، ٣٨، ٤٠، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٧، ٧٠، ٧١، ٩٦، ١٠٣، ١٠٤، ١١١، ١٢١، ١٢٩، ١٣٩، ١٥٠، ١٥٢، ١٦٥، ٢٠٢، ٢٠٣، ٢٠٥، ٢١١، ٢٣٠، ٢٣٢، ٢٣٣، ٣٣٨، ٣٤٣، ٣٤٨، ٣٦٠، ٣٦٥، ٣٧٥، ٣٨٧، ٣٩٨، ٤٠٣
التقارير الإخبارية ٤٠
التقارير السنوية ١٨٤
التقارير المبدئية ١٢٥
التقرير الأكبر ١٨٥
التقييم المتوازن ١٥٠
التكاليف التعويضية ٢٢٧
التناقض ١٢٧
التنقيب بعمق ٦٤
التواصل ٥، ١٠، ١٨، ٢٤، ٢٧، ٣٠، ٣٦، ٤٣، ٤٦، ٤٧، ٧٧، ٧٨، ٨٣، ٨٤، ٨٧، ١٠٣، ١٠٤، ١١٧، ١٢١، ١٣١، ١٣٨، ١٥٢، ١٦٩، ١٧٥، ١٨٣، ٢٠٤، ٢٣٨، ٣٤٢، ٣٥٥، ٣٧٣، ٣٧٦
التواضع الحقيقي ٤
التورط ٦٢
التوصيات العامة ٢٢٧
التوقعات ١٠٤، ٢٠٣، ٢٠٦
الثقافات الإنسانية ١٥٩
الثقافات الغربية ٣٦٦
الثقة ١٢، ١٣، ١٤، ٢٧، ٤٦، ١٣٢، ١٧١، ١٧٢، ١٧٦، ١٨٣، ١٨٥، ١٨٦، ٢٠٨، ٣٣٨، ٣٥٣، ٣٨٨، ٣٩٩
الجانب المشرق ١١٣، ١٢٩
الجلسة ٦٩، ٧٠
الجماعة غير الأخلاقية ٢٢٣
الجماهير الشرقية ٣٥٧
الجمهور ١٣، ١٤، ٢١، ٢٣، ٣٦، ٣٩، ٤٢، ٤٧، ٥٢، ٥٨، ٦٨، ٧١، ٧٩، ٨٤، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٩٤، ٩٥، ٩٦، ٩٨، ١٠٩، ١١٥، ١٢١، ١٢٤، ١٤٥، ١٤٩، ١٥٣، ١٥٨، ١٦٦، ١٦٩، ١٧٠، ١٧١، ١٨٣، ٢٠٤،

٢١٤، ٢٢٨، ٢٢٣، ٣٣٨، ٣٦٨، ٣٩٦
الجهات المختصة ١٤٩
الجوائز الرفيعة ٣٩
الجيش الأمريكي ٥١
الحادثة الغريبة ٣٤٠
الحالات العقلية ٢١٠
الحالة المزاجية ١٢٧، ٢٣٠، ٣٣٨، ٣٧٧، ٤٠٢
الحجة ٨٨، ٩٥، ١٨٤، ٢١٥، ٢١٦، ٢١٨، ٢٢٤، ٢٢٧، ٣٣٩، ٣٤٣، ٣٦١، ٣٦٤، ٤٠٠
الحدود الزمنية ١٥٢
الحراس ١٩١، ١٩٢
الحركات المعقدة ٣٤٠
الحس العاطفي ٣٤٩
الحقيقة ٢٥، ٢٩، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٤، ٩٢، ٩٥، ٩٨، ١٠٦، ١٢٧، ١٤٢، ١٦٤، ١٦٨، ١٩٢، ٢١٥، ٢٢١، ٢٢٦، ٢٣٧
الحقيقة الصعبة ٦٢
الحلاق ٣٦٠
الحوائط البيضاء المعقمة ٣٧١
الحوار ٦٣، ٦٨، ٣٣٩، ٣٩٧
الحوافز الكبرى ٥٧
الحياة ١٥، ١٦، ٣٩، ٦٣، ٧٢، ٧٧، ٩٤، ١١٢، ١٢٦، ١٢٨، ١٥٢، ١٨٠، ٢٠٣، ٢٠٧، ٢٢١، ٢٣٢، ٢٣٤، ٣٤٧، ٣٦٣، ٣٧٠، ٣٨٢، ٣٩٧، ٤٠١
الخدمات المتبادلة ٢٠٥، ٢٠٦
الخسائر ٢١٩، ٢٢٣، ٣٨٦
الخطوات السريعة ٥٨
الخطوة القادمة ١٢١
الخطوط الطويلة ١١
الخطوط القصيرة ١١
الخلل الإدراكي ٣٤٤
الخواص الفرعية ١٥٢
الخوف ٧٦، ٧٧، ٧٨، ١٣١، ١٣٢، ٢٣٥، ٣٥٤
الخيارات ٤١، ٨٥، ١١٩، ١٤٨، ١٦٩، ٢١٥، ٣٤٦، ٣٩٤
الخير ١٧، ١٩١
الدعاية التجارية ٧٣
الدليل الجمعي ١٦٥، ١٦٦، ١٦٧، ١٦٨، ١٧٦، ١٨٦، ٢٢٦
الدليل العلمي ٢٤، ١٢٨، ٢١١
الذاكرة ٢٨، ٢٢٢، ٣٦٢
الذكاء ١٣٢، ١٩٢، ٢٢١، ٣٧١، ٣٧٢
الذكريات ٢٢٦
الرؤساء القدامى ٢١٧
الرجل الأشعث ٣٦٠
الرحلة المحيرة ٢٣٢
الردود المتناسقة ١٩٩
الرسائل الإعلانية ٨٠، ١٧١
الرسالة ٥، ١٠، ٢٠، ٣٩، ٤٦، ٧١، ٧٨، ٧٩، ٨٤، ١٣٧، ١٤١، ١٥٨، ١٥٩، ١٦٨، ١٦٩، ١٧٧، ١٨٦، ٢٠٥، ٢٢٨، ٢٣٢، ٣٥٨، ٣٧٩، ٣٨٠، ٣٨٥
الرياضيات ١٣٢، ١٣٣، ١٣٤، ١٣٥، ٢٠٠، ٣٧٢، ٣٧٦
الرياضيات المكثفة ١٣٤، ٣٧٢
السباقات ١٠٧، ١٥٧، ٢٣٣
السبل المختصرة ١٥٠
السجلات التاريخية ١٧١
السرطان ٧٧، ٨٧، ٩٧، ١٢٥، ٣٦١، ٣٦٩

السعادة ١٢٦، ١٢٨، ١٢٩، ١٣٠، ٣٦٩، ٣٧٠
السلامة الصحية ٢١٠
السلبيات ١٢٧، ١٤٠، ١٥٢
السلطة ١٥٨، ١٦٩، ١٧٠، ١٨٦، ٣٧٧، ٣٨٠، ٣٨٥
السلم الوظيفي ١١٧، ٢٣٤
السلوك البشري ٤، ٥، ١٢، ٣٨، ٥٧، ٥٨، ١٧٩، ١٨٧، ٣٧٤، ٣٨٨، ٤٠٤
السلوك المعادي ٣٧٣
السلوكيات الداعمة ٣٩٥
السمعة الممتازة ١٠٥
السوق ٣٠، ٣١، ٤٤، ٤٨، ٥٠، ٧٠، ٨٧
السياسات الدموية ٣٩٣
السياسات الضريبية ١٥٩
السياسة الوحشية ١٩٤
السياق الوحيد ١٥١
السيطرة القوية ١٢٧
الشئون العامة ٣٩، ٥١، ٥٢
الشبكة المنكبوتية ١٨٤
الشراكات التسويقية ٢١٠
الشرطة ٢١، ٢٨، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٥، ٦٩، ٧٠، ٣٥٠، ٣٥١، ٣٥٢
الشرق الأوسط ٢٩، ٥١
الشعور بالإجهاد ٣٧٩
الشعور بالتعاضد الجماعي ٢٠٠
الشعور بالتعاون ٢١٢
الشك ٣٣، ١١٢، ١٦٦، ١٦٨، ١٧٦، ٢٣٦
الشهرة ٥٩، ٣٥١
الشيخوخة ١٢٧، ١٢٩
الصابون ٢٣٥
الصباح الباكر ١٨٩، ٢١٣
الصحة الجسدية ١٢٦، ٣٤٨
الصداع ١٢٤، ١٢٦
الصداقة ٢٠٦
الصراخ ٢١٥
الصفة ٢٧، ٢٣٧، ٣٧٠، ٣٩١
الضباط ١٧١
الضربات العسكرية ٥١
الضربة القاضية الثانية ٢٢٣
الضرر ٧٢، ٧٦، ١٤٠، ٢١٦، ٢٢٣
الضغط الأخلاقي ٢١٩، ٢٢٢
الضوء ٤٠، ٤٨، ٦٦، ٨٤، ١٦٢، ٢٠٧
الطابع الشخصي ٣٥٨
الطاقة ١١٢، ١٤٠، ١٥١، ١٦٨، ١٦٩، ٢٢١، ٣٨٤
الطاقة العقلية ١٥١
الطالب والمعلم ١٦٣
الطرق المقنعة ٥٥
الطلاقة ١١٦، ١١٧، ٣٦٧
العالم الأكاديمي ١٢٠
العالم الشرقي ١١٥
العدالة الاقتصادية ٧١
العدالة والمساواة ١٩٦
العراق ٥١، ٥٢، ٥٤
العرف الأخلاقي ١٠، ٢٤، ٢١٣، ٣٩٩
العلاقات الزوجية ١٧٤
العلاقات الشخصية ١٣٤، ١٨٠، ٢٠٥، ٢٠٦
العلاقات العامة ٩، ١٥، ٥٢، ٢٢٦
العلاقة السببية ٥٨

العلامات التجارية ١٧٣، ١٧٤، ٣٤٨، ٣٥٦، ٣٧٧
العلامات المنافسة ٣٤٨
العلامة التجارية ٢٩، ٤٨، ٤٩، ١٤٣، ١٤٩، ١٥٢، ١٧٢، ٢١٠، ٢١١، ٢٩٨
العلوم الاجتماعية ٣، ٣٤٦
العمل التحفيزي ١٧٦
العمليات الدماغية ١٠٣
العمليات المترابطة ٣٦٢
العمليات النفسية ٣٧٢
العناكب ١٢٤، ٣٦٩
العناكب الأسترالية ٣٦٩
العواقب الوخيمة ٧٧، ٢١٧، ٢٢٠، ٣٥٥
العوامل الأساسية ٤٦
العوامل الاقتصادية ٥٧، ٢١٨
العوامل الجاذبة للانتباه ٩، ٢١، ٧٢، ٨٦، ٣٥٣، ٣٥٧
العوامل المؤثرة ١٥١، ٣٧٨
الغالب ١٣، ٢٨، ٣٠، ٣١، ٤٤، ١٢١، ١٣١، ١٧٥، ١٨٢، ١٩٢، ٢٠٢، ٢٠٣، ٢١٠، ٣٨٠
الغثيان ١٢٦
الغرف ٨٢، ٨٣، ١٢٢، ٣٥٥
الغرفة ٦٣، ٧٠، ١٢٢، ١٢٤، ١٣٣، ١٧٨، ١٨٥
الغش ١٧، ٢٢٠، ٢٢٤، ٣٥٣، ٣٦٥، ٤٠١
الفاكهة ١٦٦، ١٦٧، ٣٨٤
الفترة النازية ١٩١
الفحوص الجسدية ١٢٦
الفخر الشخصي ١٩٣
الفرد والجماعة ١٨٠، ١٨١، ١٨٦، ١٩٧، ٢٠١، ٣٩٢، ٣٩٤
الفرص ٩، ٥٩، ١٨٨
الفرصة الوشيكة ٥٠
الفريق الهولندي ٧٨
الفكرة ٢٨، ٣٦، ٤٢، ٤٧، ٥٠، ٧٩، ٩٣، ١٢٣، ١٣٧، ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠، ١٤١، ١٤٢، ١٤٣، ١٤٩، ١٦٩، ١٧٢، ١٧٩، ١٨٧، ١٩٣، ١٩٩، ٢٠٩، ٢١٢، ٢٣١، ٣٤١، ٣٥٦، ٣٦٢، ٣٦٧، ٣٧٣، ٣٧٦، ٣٩٥، ٤٠٣
الفواصل المناسبة ٣٦٠
الفيزياء ٢٠، ١٣٤، ١٣٥
الفيلم ٥٩، ٦٠
القائمة السوداء ٦٧
القرارات المتحيزة ٣٤٩
القرار الأخير ١٨٨، ١٩٣
القرار النهائي ٦٠
القصص ٤٠، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٧٢، ٧٦، ٩٠، ٩٣، ١٦٢، ١٩٢، ١٩٣، ٣٤٣، ٣٥٠
القضايا السياسية ٥٣، ٣٤٦
القطار ٤٠، ١٨٩، ١٩٠، ٣٤٨، ٣٨٢
القناعة والرضا ١٢٧، ١٢٩
القهوة ٥٩، ٩٢، ٩٣، ١١٢
القوات ٥٢، ٥٣، ١١٥، ١٧٢
القوة الجسدية ١٩٢
القوة العاطفية ٣٩٠
الكاميرا ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٨٦، ١٤٩، ١٥٢، ٣٥٦
الكلاب ٨١، ١٤٣، ٣٨٤
الكلمات الانتقالية ١٧١
الكليات الطبية ٢٣٤

الكم الهائل ١٥٢
اللحظات المميزة ٩، ٢٠، ٢٥، ٣٣٩
اللحظة السعيدة ٣٣٩
اللحظة المتميزة ٢٣٧
اللغة ١٧، ٢٢، ٣٤، ١٠٤، ١٠٦، ١٠٧، ١١٢، ١١٣، ١١٦، ١٢١، ١٦٤، ١٨٣، ١٨٩، ٣٦٣، ٣٦٤
اللمسة الإنسانية ١٢٣
اللوحات الفنية ٢٣٠
اللوم ٧٠
المؤتمرات ٤، ٥٣، ١٠٥، ١٨٣، ٢٣٦، ٣٦٨
المؤلف المسرحي ١٢٤
المال ٥٨، ١١٣، ١٦٠، ١٦١، ١٦٨، ١٨٨، ١٩٧، ٢٣٢، ٣٦٤، ٣٩٨
المبالغ المالية ٥٦، ٥٧
المبالغة ٣٨، ١١٤، ١١٥، ١٤٨، ١٤٩، ١٩٩، ٢٢٦، ٣٥٢، ٣٧٨
المتاجر ١٥، ٣١، ٤٤، ٥٨، ١٤٦، ١٥٠، ٢٣٠، ٣٤٥، ٣٨١
المجتمعات ١١٥، ١٢٥، ١٦٢، ١٩٦، ١٩٧، ٢٠١، ٣٥٧
المحاولات الخبيثة ١٤٩
المحبة ١١٤، ١٩١، ١٩٩، ٢٠٨
المحفز الإيحائي ٧٢، ٧٤
المحكمة العليا ٩٧، ١٧٤، ٣٥١، ٣٨٧
المخ ٨٣، ١٠٣، ١١١، ١٢٦، ١٤٦، ١٦٩، ١٨١، ٣٤٧، ٣٥٥، ٣٧٠، ٣٧٩، ٣٨٥، ٣٨٩
المخترقون ٣٤٣
المدير التنفيذي ٤١، ٧١، ٣٥٢
المراحل الأخيرة ٣٧٠
المراقبون ٦٠، ٦١، ٦٩، ١١٦، ١١٧
المراكز التجارية ٣١
المرحلة الجامعية ١٧٨
المرض ٧٨، ١٢٦، ٢٣٥، ٣٦٩
المسألة القانونية ٦٨
المستقطبات ٩، ٢١، ٨٦، ٣٥٧
المسيرة الطويلة ١٦٥
المشاكل الإضافية ١٢٨
المعاملات بين البشر ١٩٤
المعاناة ٢٣٤
المعدلات الطبيعية ١٢٥
المعركة ٤٤، ٥٣، ٥٤، ٩٦، ١٧١، ١٧٢، ٣٩٥
المعلومات ١، ٣، ٥، ٢١، ٢٢، ٢٥، ٢٦، ٣٠، ٣٤، ٣٦، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٧٧، ٧٨، ٨٥، ٨٦، ٩٦، ١٠٥، ١٠٨، ١١٣، ١٢٢، ١٣١، ١٣٢، ١٣٣، ١٣٧، ١٤٥، ١٥٢، ١٥٣، ١٥٩، ١٦٣، ١٦٦، ١٦٧، ١٦٩، ١٧١، ١٩٦، ٢٠٦، ٢١٠، ٢١٤، ٢٢٠، ٢٣٤، ٢٣٩، ٢٤٠، ٢٤١، ٢٤٣، ٢٤٤، ٢٤٦، ٢٤٨، ٢٥٨، ٢٦٦، ٢٦٨، ٢٦٩، ٢٧٥، ٢٧٦، ٢٧٩، ٢٨٣، ٣٨٤، ٣٨٧، ٣٨٩، ٣٩٠، ٣٩٢، ٤٠٣
المفارقة الإيجابية ٣٧٠
المفاوضون الغربيون ١١٥
المفهوم الفردي ٣٦٦
المفهوم المجتمعي للذات ٣٦٦
المقاهي ٥٩
الملكة ٣٧، ٣٨، ١٧١، ١٧٢
الملمح التعليمي ١٩٢
الممارسات التجارية ٢١٦، ٢١٩

المناطق الجغرافية ٣٥٣
المنطق ١٣، ٧٢، ١٥٠، ١٦٥، ٢٠٧، ٢٠٩، ٢١١، ٣٦٤، ٣٩٨
المنظور التطوري ١٨٢
المنعكس الاستقصائي ٨٢، ٣٥٥
المنقذون ١٩٢، ٣٩١
المهمة ١٣، ١٥، ٣٦، ٥١، ٥٤، ٥٥، ٨٨، ٨٩، ٩٠، ٩٢، ٩٧، ١٠٥، ١١٣، ١٢١، ١٢٢، ١٢٣، ١٣١، ١٤٤، ١٥٢، ١٦٥، ١٨٩، ١٩١، ٢٠٠، ٢٠٥، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٢٤، ٣٤٠، ٣٥٩، ٣٦٢، ٣٦٦، ٣٦٨، ٣٧٠، ٣٧٥، ٤٠٣
المهنيون ٩، ٨٥
المواقف ١٠، ١٧، ٣٣، ٣٨، ٨٨، ١١٨، ١١٩، ١٥٠، ١٧٠، ٢٠١، ٢١٥، ٢٢١، ٢٣٢، ٢٣٣، ٣٨٩، ٣٩٤
الموت ٨٤، ١٢٨، ٣٧١
الموقف الرومانسي ٧٩
الميل البشري ٢١، ٣٨، ٣٤٠
الناحية الأخلاقية ٢١٣، ٢١٥
الناحية الإدراكية ١٣٨، ١٩٨
الناحية المالية ٢٢٤
النتائج ٢١، ٢٢، ٤٣، ٤٦، ٤٨، ٤٩، ٥٣، ٥٥، ٥٧، ٦٠، ٦٦، ٧١، ٧٣، ٧٥، ٧٧، ٧٩، ٨١، ١٠٧، ١١١، ١٢١، ١٣٩، ١٤١، ١٤٦، ١٨٤، ١٨٧، ١٩٨، ٢٠٠، ٢١١، ٢٢١، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٣٥، ٢٣٧، ٣٣٩، ٣٥٥، ٣٦٤، ٣٦٥، ٣٧٠، ٣٩٨
النتائج الإيجابية ٧٧، ٣٩٨
النتائج المرغوبة ١٢١
النتائج المفيدة ١٣٩
النجاح ٥، ٩، ١٦، ١٧، ٣١، ٤٤، ٤٦، ٧٤، ١٠٥، ١٠٧، ١١٦، ١٢٣، ١٢٦، ١٤٣، ١٤٩، ١٧٦، ١٨٣، ٢٣٢، ٢٣٣، ٣٣٨، ٣٥٩، ٣٧٠، ٣٩٧
النجاحات ١٠، ٢٨، ١١١
النجاح الكبير ١٢٣
الندرة ١٧٢، ١٧٣، ٢٢٦
النساء ٢٢، ٨٣، ١٣٣، ١٣٤، ١٣٥، ١٦٦، ٢٠٣، ٣٥٩، ٣٧٢، ٣٧٣، ٣٧٧
النغمات الموسيقية ٢٠٠
النفس الاجتماعية ١١٥
النفس البشرية ٣٨، ٣٩، ١١٤
النفس الفردية ١١٥
النقاش السليم ١٠٦
النمو المتزايد ٣٧٧
النموذج الأجوف ١٦٥
النواحي الإيجابية ١٧٠
النواحي السلبية ١٧٠
الهاتف ٢٨، ٣٤، ٣٨، ٣٩، ٧٨، ١٤٧، ١٧٣، ٢٣٦، ٣٤٤، ٣٥٣
الواقع الحالي ١٢٣
الوجوه المستبشرة ١٢٧
الوسائل البسيطة ١٣٠
الوضع الجديد ١٣٨
الوقت ٤، ٥، ١٦، ١٨، ٢٠، ٢٢، ٣٤، ٣٥، ٣٧، ٤٠، ٤١، ٥٠، ٥٣، ٥٤، ٦٨، ٧٢، ٧٥، ٧٦، ٧٩، ٩٣، ٩٤، ١١٢، ١١٣، ١١٧، ١٢١، ١٢٥، ١٢٨، ١٢٩، ١٣١، ١٣٨، ١٤٣، ١٤٥، ١٤٨، ١٥٠، ١٥١، ١٥٢،

١٥٨، ١٥٩، ١٦٥، ١٧٤، ١٧٥، ١٨٠، ١٨٤، ١٨٥، ١٨٦، ١٨٨، ١٩١، ١٩٤، ١٩٥، ٢٠٠، ٢٠٢، ٢٠٦، ٢١١، ٢١٥، ٢١٦، ٢٢٠، ٢٢٩، ٢٣٢، ٣٣٩، ٣٤٣، ٣٤٤، ٣٤٦، ٣٤٨، ٣٥٣، ٣٥٧، ٣٥٨، ٣٥٩، ٣٦٧، ٣٧٤، ٣٧٩، ٣٨٧، ٣٩١، ٣٩٢، ٣٩٥، ٣٩٩

الولايات المتحدة الأمريكية ٣٨، ٤٠، ٦٧، ٧١، ٨٩، ٩٦، ١١٤، ١١٨، ١٥٩، ١٩٣، ٢٠٧، ٢٣٦، ٣٥٤، ٣٦٣، ٣٨٦، ٣٩٤، ٤٠٢

الوهم المركز ٣٩، ٥٤، ٣٤٥، ٣٤٧

اليابان ١٨٢، ١٨٨، ١٨٩، ١٩١، ١٩٣، ١٩٤، ١٩٥، ٣٩٢

انتزاع الاعترافات ٦١، ٦٧

ب

بؤرة التركيز ٩، ٢١، ٥٦، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٩، ٧٠، ٧١، ٨٩، ١٦٩، ٣٤٩، ٣٥٠

بافيت ٢٨، ١٨٣، ١٨٤، ١٨٥، ١٨٦، ١٩٥، ٣٩٠

برامج تدريبية ٩

برامج ناجحة ١٢٢

بطاقات التهاني ١٧٨، ٣٨٨

بطل متعاطف ١٩٣

بلوغ أهداف الأداء ١٢١

بناء الشركة ١٨٤

بناء حالة عقلية مثالية ١٣٢

بيئات العمل ٢١٩، ٢٢٠

بيانات الدراسة ٢٣٥

ت

تأثير ٣، ٥، ١١، ١٧، ٢٠، ٢٧، ٣٢، ٤٠، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٩، ٦١، ٦٩، ٧٠، ٧٦، ٧٧، ٨٣، ٨٧، ٨٩، ٩٠، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٧، ٩٨، ١٠٨، ١١٣، ١١٧، ١٢٠، ١٢٦، ١٢٨، ١٣٤، ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠، ١٤١، ١٤٥، ١٤٧، ١٥٩، ١٧١، ١٨١، ١٨٧، ١٩٥، ٢٠١، ٢٠٢، ٢٠٣، ٢٠٧، ٢١٠، ٢١٥، ٢١٦، ٢٢٧، ٢٢٩، ٢٣٠، ٢٣٥، ٢٣٧، ٣٤٢، ٣٤٥، ٣٤٨، ٣٤٩، ٣٥٢، ٣٥٣، ٣٥٤، ٣٥٥، ٣٥٧، ٣٥٨، ٣٦١، ٣٦٢، ٣٦٣، ٣٦٤، ٣٦٦، ٣٧٢، ٣٧٤، ٣٧٧، ٣٧٩، ٣٨٢، ٣٨٤، ٣٩٠، ٣٩١، ٣٩٣، ٣٩٤، ٣٩٨، ٤٠٠، ٤٠٢

تأثيرات الطلاقة ٣٦٧

تأثيرات خادعة ٤٥

تأثير الشخص المقنع ٣٦١

تأثير الواجهات الإعلانية ٤٦

تجربة ١٢، ٣٢، ٤٨، ٤٩، ٥٢، ٥٧، ٦٩، ٧٩، ٨٣، ١٠٩، ١٣٩، ١٤٣، ١٥٧، ١٦٦، ١٨٠، ١٩٩، ٢٢١، ٢٢٢، ٢٢٩، ٢٣٠، ٣٤٢، ٣٤٣، ٣٤٤، ٣٥٧، ٣٧١، ٣٧٩، ٣٨١، ٣٨٥، ٣٩٤، ٣٩٥، ٣٩٧، ٤٠١

تحديد السمات ١٨١، ٣٨٩

تحديد المعطيات ١٣٠

تحذيرات ٥٩، ١٢٥، ٣٥٥

تحريك الأحداث ٥٩

تحسين ١، ٥، ١٠، ١٢٣، ١٦٠، ١٧١، ١٧٨، ٢٠٢، ٢٣٣

تحسين الرتبة ٣٥١

تحطم طائرة الركاب ٣٥٤
تحقيق إنجازات أعظم ١٠٧
تخفيض ٤٩، ٩٦، ١٦٨، ٣٦١، ٣٨٤
تداخل الدوائر ١٨١
تدفق ٩٢، ١٢٠، ٣٥٨، ٣٦٥
تدفق المارة ١٢٠
تذكير بسيط ١٤٥
تراجع استهلاك التبغ ٩٨
تركيز الجمهور ٨٦
تزامن الدلائل مع الأهداف ١٢٣
تزييف الخطة ٥٥
تسخير قوة الإقناع ١٦٠
تسوية مالية ٣٧٨
تصرفات طائشة ٧٦
تصورات الناس ٣٥٥
تصوير المخ ٨٣، ٣٧٩
تضحية ذاتية ٢٠١
تعزيز الرغبة ١٨٠
تعزيز السلوك ٣٧٤
تعزيز المزايا ١٨٢
تعليقات إضافية ٥
تعليق ساخر ٣٧٠
تغذية راجعة ١، ١٦٥، ٢١٠
تغطية الحرب ٥١، ٥٥
تغيير القنوات التليفزيونية ٣٦٠
تفاصيل ٩، ١٦، ٦٤، ٩١، ٩٩، ١٣٨، ٢٣٢
تقارير ٥٣، ١٢٤، ١٤٧، ١٥٢، ٢٢٠، ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٣٥، ٣٨٢، ٤٠١
تقارير محطات الإعلام الإخبارية ١٢٤
تقدير الأهمية ٣٨
تقدير الذات ١٨٠، ٣٧٢
تقديم المعلومة ٣٧٨
تقديم النصيحة ٣٣
تقديم شروح ٩٥
تقرحات ١٢٥
تقليل الأرباح ٢٤
تقليل المخاطر ٥٢
تقييم الأشياء ١١٤
تقييم المعرفة والتذكر ١٤٩
تكرير النفط ١٢٥
تكلفة ١٠، ٤٤، ١١٣، ١٦٦، ٢٢٢، ٢٢٩
تمييز المعلومات ٣٧٩
تناول الحلوى ١٤٤
توجيه الانتباه ٢١، ٢٢، ٢٣، ٤٣، ٤٧، ١٣٥، ١٥٩، ٣٤٣، ٣٩٥
توجيه التحية ٢٢٤
تورونتو ١٠
توصيات قيمة ١
توصيل الرسالة ٥، ٣٨٠
توكيل ٦٢، ٦٣، ٦٩، ٧٠، ٣٥٠
توليد الأفكار الجيدة ١٣٠

ث

ثابت ١٠، ٦١، ٩٢، ١٨٤
ثقافة ٦١، ١٣٠، ٢٢٦، ٢٢٧، ٣٩٤، ٤٠١
ثقة كبيرة ٣٦٨

ج

جائزة نوبل ٣٩، ٥٠، ٣٣٧، ٤٠٠
جاذبية شديدة ٤٧

جامعة برينستون ٣٤٦
جدارة الثقة ١٨٥
جدل دائر ٣٦٥
جذب الانتباه ٥، ٤٧، ٧٢، ٨٤، ٨٨
جغرافيا ٩، ٢٢، ١٢٠، ١٢٧، ٢٣٤، ٣٦٨
جلسات الاستجواب ٦٨
جلسة الكتابة ٩٣
جلسة المحاكمة ٣٦١
جمهور المسرح ١٢٤
جميع البشر ١٨٧
جميع المظاهر ١٨٨
جنوب الصين ٣٦٥
جنود المشاة ١٩٣
جودة أعلى ٤٤
جودة الإعلان ٢٠٨
جيمس بويل ٤

ح

حادث طارئ ١٩٣
حافلة قديمة ٢٣٢
حالات رفض ٣٦٦
حالة التعاون ٢١١
حالة ذهنية ٨٠
حالة عقلية انفصالية ٢١١
حالة عقلية متعاونة ٢١١
حالة عقلية متعمقة ٢١٠
حالة مزاجية مبتهجة ١٢٣
حالة نفسية ٦٢
حب متبادل ٢٠٦
حجة قوية ٥٣، ٨٧، ٨٨، ٣٥٦، ٤٠٠
حجة مضادة ٩٥
حجة معارضة ٩٧
حجرة الدراسة ١٢، ٣٤٨
حجم التأثير ١١٥
حجم الظلم ٣٥٣
حدة القلق ٧٧
حركات إيقاعية ١٩٧
حركة المرور ٣٤٤
حقل التوجهات ٣٤٧
حل اللغز ٩٥، ٩٧، ٣٦٠
حل المشكلات ٨٩، ٣٩٨
حل المشكلة التجارية ٢٢١
حلوى ١٦٢، ١٧٢، ٢٣٣
حماية البيئة ١٦٠
حماية كاملة ٥٨
حملة الأسهم ١٨٣، ١٨٤، ١٨٥، ٢١١
حمية البحر ٣٤٥
حوادث الطرق ٧٥
حوادث سيارات ٧٦
خيلة ١١، ١٣، ١٩، ٢٠٣

خ

خاصية التصحيح ١٥٠
خبراء الاقتصاد ٤
خبراء الدعاية ٨٠
خبراء علم الاجتماع ٨٨
خبرات ١٤، ٨٣
خدمة أهداف جديدة ٥١
خدمة العملاء ١٠٧، ١٠٨، ٢١٩، ٣٦٤، ٣٨٥
خط الانتظار ٨٨، ٨٩، ٣٥٨

خطة المراسلين ٥١، ٥٢، ٥٤، ٣٤٩

خطة بارعة ٨٨

خطوات التصرف ٣٥٥

خطوة مثمرة ١٤٥

خطوط السكة الحديدية ٤٦، ٤٧

خفض ١٠

خوض الاختبارات ١٣١

د

دار العبادة ٦٣

دامغة ١٨٤، ٢١٥، ٢٢٤، ٣٥٤

دراسات المسار الواحد ٣٤٠

دراسة ١١، ١٦، ١٧، ٣٢، ٤٧، ٤٨، ٥١، ٦٦، ٧٣، ٧٦، ٨٢، ٨٥، ٨٧، ٩٠، ٩٣، ١١٠، ١١٢، ١٢٥، ١٢٧، ١٤٧، ١٦٠، ١٦٨، ١٦٩، ١٧٨، ١٩٣، ١٩٤، ١٩٨، ٢٠٠، ٢٠١، ٢٠٣، ٢٠٨، ٢١٥، ٢١٩، ٢٢١، ٢٢٩، ٢٣٠، ٢٣٥، ٢٣٦

دراسة حديثة ٣٥٣، ٣٥٦

درجات القراءة ٤٦

درجات علمية ٣٨، ٨٣

درجة عالية ٩٠

درس صغير ١١٦

درس عظيم ٤٦

دعم القضية ١٨٨

دفع غرامات ١٦٧

دقة محتوى القصة ٣٥٨

دقيقة واحدة ٢٢٤

دلائل قليلة ١٢١

دليل مخيف ٦٦

دورات المياه ١٩١

دور الاعترافات ٦٧

دور الحجج المضادة ٣٦١

دور الربط ٣٦٢

دولار ١١، ٤٢، ١١١، ١٧٢، ١٧٣، ٢١٩، ٢٢٢، ٢٢٤، ٢٢٦، ٢٢٩، ٢٣٢

ر

رؤساء المؤسسات الإعلامية ٥٢، ٥٥

رابط فعال ١٤٢

راتب العامل العادي ٣٥٢

راحة أكبر ٤٤

رجل ٩، ٢٠، ٥٩، ٦٦، ١٧٤، ١٩٢، ١٩٤، ١٩٥، ٢٠٧

رحلات ٧٦، ٢٣٦، ٣٧١

رد الفعل ٨١، ١٠٤

رسالة الشخص ٣٦١

رغبة قوية ٣٥٩

رموز التداول ١١٧

رواد الأعمال ٢١٥، ٢١٦، ٢١٨

روح المساعدة ١٣٩

رولاند كوين ١٩١

ز

زملاء فريقهم ٢٢٠، ٢٢٤

زمن المحاضرة ٩٣، ٩٥

زمن بعيد ١١

زنزانة السجن ٦٥

زوار الموقع الإلكتروني ٤٤، ٤٥

زيارة المواقع الإلكترونية ٣٥٣

س

سؤال المسار الواحد ٣٠، ٣٢، ٣٣

ساحة الحرب ٥٢

سبب نجاح العمل ١٢٢

سلاح المدفعية ١٥١، ٣٧٩

سلوك بشري طبيعي ٣٥١

سمات الآخرين ١٠٤، ١٨٠

سمة رئيسة ٣٥٩

سمعة الشركات ٢١٦

سوق الأوراق المالية ٣٥٤، ٣٦٧

سياقات مختلفة ١٧٣

سياق متصل ٣٥٧

سيد الأسئلة ٣٧٦

ش

شبكة عصبية ١٣

شجر الصنوبر ٢٠٧

شجرة البتولا ٢٠٧، ٣٩٧

شخص ١٠، ١٨، ٢٥، ٢٧، ٢٨، ٣١، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٨، ٤٧، ٥٧، ٦١، ٦٥، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٨، ١٠٩، ١٢١، ١٢٥، ١٢٧، ١٢٨، ١٢٩، ١٣٠، ١٣٩، ١٤٤، ١٦٤، ١٦٥، ١٦٩، ١٧٠، ١٧١، ١٧٢، ١٧٤، ١٧٥، ١٧٨، ١٨١، ١٨٢، ١٨٣، ١٨٦، ١٨٧، ١٩٢، ٢٠٠، ٢٠٩، ٢١١، ٢٢٢، ٢٢٤

شراء كاميرا ٤٨، ١٥٢

شركات الصيدلة ١١٧

شركة خدمات مالية ٤٩

شريط فيديو ٦١، ٦٨

شعور اجتماعي ٢١١

ص

صعوبات إقناع العملاء ١٤

صلة مباشرة ٣٥٦

صمود الجنود ٢١١

صناع القرار ٣، ٥١، ٣٣٧، ٣٨١

صناعة الأدوية ٥٨

صوت الجرس ٨١، ٨٢، ١٤٣

صياغة ٩، ١٠، ١٤٤، ١٤٥

صيحات الموضة ٣٦٠

ض

ضد المخاطر ٥٢

ط

طاولة المطعم ١١٧

طرح السؤال ١٤٨

طريقة ثابتة ٢١٣

طلاب جامعة ٢٢١

طلبات ٩، ٩٠

طلب المساعدة ١٨٨

طلب النصيحة ٢٠٩، ٢١١

طلبة الجامعة ٢٣، ٣٤٢، ٣٧١

طلبة المدارس ٣٥٣

طوكيو ١٨٩، ١٩٣، ١٩٤، ٣٩٣

ع

عالم إدارة الأعمال ١١٧

عالم الأعمال ١٧٦، ٢٢١، ٣٤٨

عالم الاجتماع ١٩١
عامل رئيسي ٢٠٧
عامل مختصر ١٥١
عامل وحيد ١٩١
عدم صحة الاعترافات ٦١
عصر الروك ١١٥
علاقة جادة ٣٦٦
علاقة سطحية ٣٦٦
علب السجائر ٧٧
علبة ١١، ٣٦
علماء الاقتصاد ٥٦، ٣٣٧
علماء السلوك ٥٧، ١٥٩، ٢٠٢، ٢٢٨
علم الأحياء ١٨٢
علم الأعصاب ١٨١، ٣٨٩
علم السلوك ٣، ٥، ١٤، ٧٣، ٣٧٥، ٣٩٣، ٣٩٤
علم الفلك ٣٧٣
علم النفس ٤، ٣٩، ٨١، ٨٩، ١٢١، ١٢٨، ١٣٠، ١٨٢، ٢٣٢، ٣٣٧، ٣٥٢، ٣٩٠
على الحياد ١٧٥
عملات ورقية نظيفة ٣٦٥
عملية الإقناع ١٧، ٣٦، ٨٨، ١٢٣، ١٤٥، ١٥٩، ٢٠٤
عملية التأثير ١٧، ٣١، ٣٥، ٣٦، ١٢٢، ٢٠٢، ٢٣٤، ٣٤١، ٣٩٥
عملية الشراء ١١١
عملية تعليمية ١٢٣
عملية سحب عشوائية ١٣٣
عميل سري ٩
عميل محتمل ١٤، ١٥، ٣٨٥
عناصر الرسالة ٣٩
عناصر النظم المعقدة ٣٧٣
عناصر متعددة ٣٥٦
عنصر الابتكار ٨٤
عنصر الجذب ٧٤، ٨٤
عنصر مهم ٣٩
عوائد الاستثمار ٣٤٩
عواقب كبيرة ٢١٥
عوامل ١، ١١، ٢٠، ٤٠، ٤١، ٤٣، ٥٤، ٥٧، ٥٨، ٧٥، ٧٩، ٢٢٨
عينات مجانية ٣١

غ

غالبية الأحوال ٤٦
غرف الاجتماعات ٢١٥
غرفة الاجتماعات ١٢٣، ١٣٥، ١٩٤
غرفة الاجتماعات المغلقة ١٢٣
غسل اليدين ٢٣٥، ٢٣٦، ٤٠٣
غسيل اليدين ٢٣٥

ف

فائدة كبيرة ٢١، ٧١
فاعلية الرسائل ٧٩
فترة وجيزة ٤٢
فحص ١١، ٦٣، ٢٣٥
فرصة للبقاء ٢٢٤
فرضية أساسية ٢٠، ٣١
فرنسا ٣٨، ٧٣، ٢٠٤
فريق التصميم ١٢٣
فريق العمل ١٢٣، ٢٢٠، ٢٢٢، ٢٢٤، ٢٢٥
فريق المفاوضات ١١٦
فصائل النباتات ١١٧

فكرة الطعام ٨٩
فكرة جيدة ٤٧، ٦٨، ٢٠٩
فنون التأثير ٣٣٩
فواصل إعلانية ٨٠، ٨٣

ق

قادة المعركة ١٧٢
قدرة الأفكار ١٣٨
قدرة الرجال ٣٧٣
قدرة ذهنية معقدة ٣٧٠
قرن من الزمان ١٤٨
قسائم الشراء ٣٠
قسم الأخبار ٤٠
قصة بوليسية ٩٩
قصة مضحكة ٦٠
قصص الغموض ٢٨، ٩٥
قصص شخصية ١٧، ٥٢
قصور ذاتي ١٣٣
قضايا الزواج ١٧٤، ٣٨٧
قفزة كبيرة ٩٨
قلق خفي ١٨٤
قلم تلوين ٣٥٩
قنوات المعلومات ٣٤
قوات التحالف ٥١
قواعد ارتداء الملابس ٢١٧
قوة الرفض ٣٧٤
قوة المحفزات ٧٨
قول مأثور حصيف ٢٠٣
قيمة المبالغ المعروضة ٥٦
قيمة المنتج المعروض ١٧٣
قيمة شخصية ١٣٤، ١٣٥
قيود ١٧٣، ١٩٦

ك

كابوس إداري ٢١٩
كارولينا الشمالية ٣٧١
كبار السن ١٢٧، ١٢٩، ٣٦٩، ٣٧٠، ٣٧١
كتاب دراسي ٣٥٢
كشف لغز ١٧٨، ٢٠٣
كلمات عدائية ١٠٦، ٣٦٣
كلية إدارة الأعمال ٥٦
كلية الدراسات العليا ١٣٠، ٣٥٨
كندا ٣٨، ٣٨٦
كوريا الجنوبية ١١٥، ١١٦، ٣٦٧

ل

لافتات الإعلان ٣٧٨
لافتة ٧٣، ٩٠، ٩٤، ١٩٠، ٢٣٥
لحظة جديرة بالذكر ١٨٥
لحظة مفاجئة ٢٠٨
لعبة اقتصادية ٢٠٠
لندن ٣٧، ٧٦، ٣٥٤

م

مؤشر النجاح ٤٦
مؤلفون بارزون ٣٥٩
ماجستير إدارة الأعمال ١٨، ١٩، ٢٢٦
مبالغ كبيرة ١١
مبدأ العدالة ٩٧، ٩٨، ٣٦١
متاجر التجزئة ٤٩، ١٧٢
متحف سان فرانسيسكو ٧٩، ٣٥٥

متلازمة طالب الطب ١٢٥، ٣٦٩
متمرس ٩
مجال ١، ٣، ٩، ١٢، ١٩، ٤٣، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٥٠،
٧٤، ٧٨، ٨٦، ٨٧، ١١٣، ١١٧، ١٢١،
١٢٢، ١٢٨، ١٣٠، ١٤٢، ١٤٣، ١٤٤،
١٤٨، ١٤٩، ١٥١، ١٦٣، ١٦٦، ١٨٢،
١٩٩، ٢١٤، ٢٣٦
مجالات الترفيه ٣٦١
مجال الصحة ٧٨، ٨٦، ٨٧، ١٤٣، ٢٣٦، ٣٥٧
مجريات النقاش ٦٠
محاولات التأثير ١٣، ١٦، ٢١٤
محاولة تدريجية ١١
محرر التسجيل ٨٠
محصل الضرائب ١٩١
محطة القطار ٤٠، ١٨٩
محل الحلويات ١٥٩
محلل الأخبار ٥٤
محور القيم ٣٦٦
مخاطر الإصابة ٣٥٤
مخاطرة ٦٩
مختبرات العلوم ١٣٢
مدرسة ابتدائية ٤٦
مدينة نيويورك ٤٦، ٦٨، ٣٤٨
مرحلة الطفولة ١٥٩
مرض الشريان التاجي ١٢٧
مزاعم الحرب ٥٣
مزايا ١٠، ١٣، ٣٠، ٤٩، ٥٢، ٨٩
مزود لخدمة الاتصالات ٤٩
مسئوليات الفرد ١١٢
مساعدة الأقارب ١٨٢
مساعدة الشخصيات ١٣٨
مساومة الأشرار ٢٢٥
مستعمرات القردة ٤٢
مستوطنة شانغهاي ١٨٨
مستويات الشقاء ٣٥٢
مسح الطاولات ٣٩
مشاعر الاتحاد ١٩٩
مشاعر الانسجام ٢٠٣
مشاعر فريدة ٢٠٦
مشاعر مختلطة ١٩٦
مشروع كبير ١٠
مشغل الأسطوانات ٣٤
مشكلات الترجمة ٣٣٩
مشكلات التفكير المنطقي ٢٧٥
مشكلة شائعة ٤٤، ٩٣
مصادر الأدلة ٣٥١، ٣٨٨، ٣٩٣
مصادر الإنترنت ١
مضاعفة حجم ٥، ١٠
مطار ميونخ ٣٤٨
مطعم ٣٩، ١٦١، ٣٨٢، ٣٨٣
معدلات الجريمة ١١٠
معرفة ٣، ٥، ٩، ١٦، ٢٧، ٢٩، ٤٨، ٥٢، ٦٧، ٨٣،
٨٨، ٩١، ١١٤، ١١٥، ١٢٢، ١٢٣، ١٢٦،
١٢٩، ١٣٠، ١٤٣، ١٤٧، ١٤٩، ١٥١،
١٥٨، ١٧٥، ١٨٠، ١٨١، ١٩٤، ٢٠٨،
٢٢١، ٢٣١
معسكرات الاعتقال ١٩١، ٣٩٢
معظم البلاد ١٨٨
معلومات ٥، ١٣، ٢٤، ٢٨، ٣٠، ٣٢، ٣٣، ٤٤،
٤٦، ٤٩، ٥٢، ٦٩، ٧٨، ٨٠، ٨٥، ١٠٨،

١٣٩، ١٤٨، ١٥٠، ١٥٢، ١٦٢، ١٦٦، ١٧٠، ١٧١، ٢١١، ٢١٣، ٢١٤، ٢٢٠، ٢٣٢، ٢٣٥، ٣٤٠، ٣٤١، ٣٤٢، ٣٤٦، ٣٥١، ٣٥٢، ٣٥٣، ٣٥٥، ٣٦٠، ٣٧٩، ٣٨٥، ٣٩٦، ٣٩٨، ٣٩٩
معلومات إضافية ٥، ٧٨
معلومة ١٠، ٦٠، ٨٤، ٩٢، ١٢٣، ١٣٣، ١٤٨
معيار ثالث ١٤٩
مفارقة الإيجابية ١٢٦
مفعول الانجذاب ١٥٠
مقتل القبطان ٣٥١
مقرات شركة العميل ١٢٢
مقهى ٣٥٨
مقومات الدوار ١٢٦
مكاتب المحاماة ٣٦٧
مكاسب جوهرية ١٢
مكاسب كبيرة ٣٤٨
مكالمة الترويج ١٢
مكتب البريد ١٧٩، ١٨٢
ملمح داخلي ١٢٤
ممارسة ألعاب الفيديو ١٣٨
مملكة الحيوان ٨١
مناصب رفيعة ٢٣٤
مناصب مرموقة ٣٨
مناطق المخ ٨٣، ١٦٩، ٣٤٧، ٣٧٩، ٣٨٩
منتصف الطريق ٢٣٢
منطق الدليل الاجتماعي ٣٨٤
منظور سعيد ١٢٨
منفعة هائلة ٨٦
مهابط الطائرات ٤٧
مهارات التأثير ١٧٠
مهارة البائع ٢٠٢
مهبط الطائرات ٤٦
مهنة الطب ٢٣٤
مواصفات الأريكة ٤٤
موافقة مجلس الإدارة ٢٢٧
مواقف اجتماعية ٣٧١
مواقف تهديدية ٧٩
موضوع النقاش ٦١
موقع المطار ٤٧
موهبة ١٧، ٩٠، ٣٤٧
ميزات الشراكة ٤٩
ميزة الراحة ٤٣
ميزة مهمة ١١٥
ميزة واحدة ١٧٠
ميلاد الفرد ٣٥٧

ن

نبرة الصوت ٦٠
نتائج الأبحاث ٥٤، ٣٦٥
نتائج التجربة ٣٠
نتائج الدراسة ١٣٩، ١٤٩، ٤٠٣
نتائج السعادة ٣٦٩
نتائج عكسية ٤٧، ٣٥٤، ٣٨٠
نتائج مدهشة ٨٣
نتائج مرغوبة ١٣٢
نتائج مستقبلية ١٨٤
نتائج مشابهة ١٧، ٤٧، ١١٧، ١٧٣، ١٩٨

نتيجة ١١، ١٧، ٢١، ٢٣، ٢٨، ٥٤، ٥٥، ٥٨، ٧٥، ٧٦، ٨٥، ٨٦، ٩٢، ٩٦، ٩٨، ١١٧، ١٢٥، ١٢٧، ١٣٨، ١٦٨، ١٨٢، ١٨٤، ١٨٧، ١٩٢، ٢٠٣، ٢٠٦، ٢٠٨، ٢١٩، ٢٢١، ٢٣٠، ٢٣٧
نجاح الحملة الإعلانية ٨٧
نجاح العمل ١٢٢، ٢٢١
نزعة الأفراد ٣٨٩
نزعة تبادل المنفعة ١٦٠
نزلاء ١٦٠، ١٩١
نسب الموافقة ٥٦، ٥٧
نسبة أخلاق الموظفين ٢٢٥
نسبة التطابق ٣٤٦
نسبة القرارات الصائبة ٣٦٤
نسبة الموافقة ٣١، ٥٧
نسب مبيعات ٣، ٣٦١
نشاط عصبوني ١١٦
نشاط متصل ١٦٩
نشرات زائفة ٢٢٦
نشر الوعي ٤٢
نصائح حكيمة ٥
نصائح مدعومة ٣٦٠
نصيحة جادة ٣
نصيحة جيدة ٢٠٩
نطاق الجاذبية ١١٦
نطاق واسع ٢٧، ٤٦، ٤٨، ٥٩، ٨١، ١٧٤، ١٨١، ٢١٤، ٣٤٥، ٤٠٢
نظام اجتماعي ١٩٦
نظم العدالة ٦١
نفقات الدعاية ٩٦، ٩٨
نقاط الارتكاز ٣٣٩
نقاط الضعف ١٧١، ١٨٥، ٣٨٥
نقاط القوة الرئيسية ١٧٠
نقاط القوة العكسية ١٧١
نقص النوم ٦٢
نقطة الانطلاق ١١٤
نقطة الضعف ١٧٠
نقطة ضعف ٢٨، ٥٤، ٢٠٣
نقل الارتباطات ١١٠
نماذج سلوكية ١٣٨
نمط النتائج ٧٩
نموذج العمل ١٨٤، ١٨٥
نموذج ثوري ٣٢
نهاية التسلسل ٣٦٠
نهاية الحرب ١٩٤، ٣٩٢
نوبة غضب ٦٣
نوع فريد ٢٠٦

هـ

هامش الربح ١٠
هتلر ١٨٧، ١٨٨، ١٨٩، ١٩٠، ١٩٣
هناك خيبة ٨٨
هيئة الاتصالات ٩٧، ٣٦١

و

واجهات الإعلانات ٤٦
والقوة العددية ٧٩
وجبة ١١، ١٦١
وجهة النظر ١٨، ٥٤، ٦٠، ٧٩، ١٨١، ٢٠١، ٢٠٢، ٣٥٢، ٣٦٦

وجود اعتراضات ١١
وجود صعوبات ٢٠٩
وجوه الرضع ٣٧٣
وحدات تطوير ٤
وحش هائج ١١٠
وزارة الخارجية ١٨٩
وزارة الدفاع ٥١
وسائل الإعلام ٣٧، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٥١، ٥٢، ٥٤، ٨٣، ٩٧، ١٥٢، ٢١٣، ٣٤٦، ٣٤٧، ٣٤٩، ٣٥٠، ٣٦٥، ٣٩٣
وسائل تواصل ٩٥
وسيلة الإنقاذ ١٥٣
وصف المرشح ٣٦٥
وضع إعلانات ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠، ٣٧٧
وظائف العلوم ٣٧٢
وفرة ٢٢٦
وقت التنافس ٢١
وقت مجاني ٩٧، ٩٨، ٣٦١
وكالة الدعاية ٨٧، ٣٨٦
وكالة تأمين ١١١
وكالة سفريات ٤٩
ولاية إنديانا ٣٦٠